إدارة الوقت
لأنشطة الاتحادات الرياضية

إعداد
د/ محـــمـــد بـــدر عبد التواب
مدير رعاية الشباب بالمدينة الجامعية – جامعة أسيوط

دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع

٦٥٠,١١
ع . م

عبد التواب ، محمد بدر .

إدارة الوقت لأنشطة الاتحادات الرياضية / محمد بدر عبد التواب.-

ط١.- دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .

١٨٠ ص ؛ ١٧,٥ × ٢٤,٥سم .

تدمك : 3 - 494 – 308 – 977 – 978

١. إدارة الوقت . ٢. كرة اليد .

أ - العنوان .

٢٠١٦



(قالوا سبحانك ما علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العزيز الحكيم)
[سورة البقرة: الآية ٣٢]



إهداء

طاعة لأمر الله في إرجاع الفضل إلى ذويه حيث قال رسول الله ق عن رب العزة جل وعلا في حديثه القدسي :

" عبدي لن تشكرني ما لم تشكر من قدمت لك الخير على يديه "

صدق الله ورسوله فيما أخبر عن رب العزة جل وعلا .

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى من كانوا أمامه نورًا يستضاء به وإلى جواره عضدا ومن خلفه دافعا يحثونه على الاستمرار وإنجاز هذا العمل.

وأخص بالشكر وعميق التقدير الأستاذ الدكتور/ جمال محمد علي يوسف أستاذ الإدارة الرياضية والترويح ووكيل كلية التربية الرياضية للدراسات العليا والبحوث(سابقا) - جامعة أسيوط على ما قدمه لي من جهد مخلص وتوجيهات بناءة طوال فترة الإشراف على هذا العمل مما كان له عظيم الأثر في السير بهذا الدراسة نحو تحقيق أهدافه .

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الدكتور / مؤمن عبد العزيز عبد الحميد الأستاذ بقسم الإدارة الرياضية والترويح المساعد كلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط والذي شرف هذا العمل أن يكون في ظل رعايته فله مني خالص الشكر وموفور العرفان .

كما أتقدم بالشكر والامتنان العميق إلى الدكتورة / سامية فريد محمد المدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية-جامعة أسيوط لما بذلته من جهد ومعاونة صادقة وتوجيه رشيد لإخراج هذا العمل بصورته الحالية فلها مني أسمى آيات الشكر والتقدير .

كما أتقدم بخالص الشكر وعزيز الامتنان لكل من الأساتذة الأجلاء والعلماء الأفاضل للأستاذ الدكتور / حسام الدين أحمد سليمان خليفة أستاذ الكرة الطائرة ووكيل كلية التربية الرياضية لشئون التعليم والطلاب جامعة بنها والأستاذ الدكتور / عمرو محمد إبراهيم أستاذ الإدارة الرياضية والترويح ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية .

كما أتقدم بالشكر إلى أفراد عينة الدراسة التي ساهمت في إنجاح هذا العمل كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى إدارة الكلية والدراسات العليا على التعاون الصادق معي .

وأخيرا وليس آخرا يرجع الفضل بعد المولى سبحانه وتعالى إلى والدي ووالدتي وزوجتي وابنتي ندى أطال الله في عمرها وأمدها بالصحة وموفور العافية وإلى أخوتي على تشجيعهم وحثهم المستمر لي بالصبر والمثابرة حتى تم هذا العمل .

الكاتب

الفهرس

قائمـــة الجــداول

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور التنظيم .	٩٩
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء المـدربين بالنسبة لعبارات محور التوجيه .	١٠٠
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء الإداريـين بالنسبة لعبارات محور التوجيه .	١٠٢
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور التوجيه .	١٠٣
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور التوجيه .	١٠٤
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء المـدربين بالنسبة لعبارات محور الرقابة .	١٠٦
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء الإداريـين بالنسبة لعبارات محور الرقابة .	١٠٧
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور الرقابة.	١٠٨
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور الرقابة .	١١٠
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء المـدربين بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار .	١١١
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء الإداريـين بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار .	١١٢
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار .	١١٣
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار .	١١٤
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء المـدربين بالنسبة لعبارات محور وضع الشخص المناسب .	١١٥
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء الإداريـين بالنسبة لعبارات محور وضع الشخص المناسب .	١١٦

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور وضع الشخص المناسب .	١١٧
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور وضع الشخص المناسب .	١١٨
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض .	١١٨
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض .	١١٩
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض .	١٢٠
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض .	١٢١
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان .	١٢٢
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان .	١٢٣
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان .	١٢٤
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان .	١٢٥
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف .	١٢٦
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف .	١٢٧
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف .	١٢٨
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف .	١٢٩
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور تقسيم العمل .	١٣٠

الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء الإداريـين بالنسبة لعبارات محور تقسيم العمل .	١٣١
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور تقسيم العمل .	١٣٢
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور تقسيم العمل .	١٣٣
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء المـدربين بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت .	١٣٤
الـوزن النسـبي والنسـبة المئويـة والترتيـب لآراء الإداريـين بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت .	١٣٥
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت .	١٣٦
الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت .	١٣٧

الفصل الأول
المقدمة ومشكلة الدراسة

- مقدمة ومشكلة الدراسة
- أهـــداف الدراسة
- تســاؤلات الدراسة
- التعريف بالمصطلحات

المقدمة ومشكلة الدراسة :

تعد الإدارة الحديثة جانبا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية التي تنظم روح الفريق في العمل ولقد أصبحت الإدارة عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري . (٥١ : ٧)

والإدارة في المجال الرياضي هي أسلوب يوضح كيفية التعامل مع الآخرين للوصول بقدراتهم إلى أعلى المستويات الرياضية من خلال التفاعل الاجتماعي بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ممكن ، والتعرف على المعوقات التي تتسبب في تعطيل وظائف الإدارة أمر حتمي لمحاولة وضع الحلول لإزالتها وتوثيق الصلة بين العاملين في القطاعات المختلفة وتهيئة المناخ الجيد للعمل . (٦٣ : ٨٥)

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية ، وبدونها يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا.

والإدارة في ميادين التربية البدنية والرياضية لا تختلف في أهميتها عن مثيلاتها في باقي الميادين الأخرى ، فهي تستمد أسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها وكذلك من الأساليب والمبادئ العلمية حيث تتضح أهميتها فيما يلي :

١- تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات الرياضية .
٢- تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية .
٣- وضع برامج الإعداد المهني للكوادر العاملة في المجال وتنميتها .
٤- تطوير برامج التدريب الرياضي .
٥- تطوير مناهج التربية الرياضية .
٦- تنظيم علاقات مؤسسات رعاية الشباب بالمجتمع .
٧- تنظيم علاقات الهيئات الرياضية بالمجتمع . (٥١ : ٢٣)

والعمل الإداري في المجال الرياضي يسعى إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانات والظروف المتاحة ويرتبط تحقيق الأهداف والإنجازات في المجال الرياضي ، دائما بالزمن والوقت في الخطط التدريبية أو الإدارية تعتمد على وقت محدد والنجاح والإبداع وتحقيق الإنجازات لا يتم الاعتراف به إلاَّ إذا كان في حدود الوقت أو الزمن المطلوب فالبطولات الرياضية والأرقام القياسية لا يعترف بها إلاَّ إذا تمت خلال البطولات الرسمية والوقت والزمن هو القرين الملازم لكل عمل إداري ولكل نشاط رياضي .

إن الوقت مثله مثل أي مورد من الموارد يحتاج إلى استثمار شامل ومتكامل ومن ثم فإن الوقت كمورد دائم التجدد يحتاج إلى أن يدار بذكاء

وفاعلية كاملة أي يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وذلك من أجل تحقيق الفائدة القصوى من الوقت . (٦٥ : ٢٥)

الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها. غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها وبعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وغيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي واحدة في العالم كله ولكن البعد الثقافي للظاهرة يجعل لظاهرة الوقت معاني ومفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت. (٤٤ : ٧)

ويعتبر الوقت موردًا مهمـا للأفراد ولرجال الإدارة خاصة مثله مثل الموارد الأخرى كالآلات ورأس المال والقوى العاملة لكن الاستخدام الناجح للوقت يتطلب إدارة للذات وتخطيطا للعمل وتحديد للأولويات ومعالجة للمقاطعات ، وجدولة لوقت الناس ولوقت النشاطات . (٤٣ : ٣٣)

وإدارة الوقت لا تعني التركيز على توضيح أهمية الوقت وأثره في حياتنا فحسب بل وأيضا بناء واكتساب المهارات والأساليب اللازمة لتخطيط الوقت وإدارته واستغلاله والاستفادة منه ، فإن قيمة الوقت ليست في التحكم في الوقت لذاته ولكن في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للارتقاء وتحسين حياة الأفراد في كافة المجالات . (١٣ : ٢٣)

فمقدار الوقت ليس مهما بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح ، ويمكن إدارة الوقت بفاعلية غدًا إذا خططنا له اليوم ، فالطريقة التي نستخدم بها وقتنا مسألة اختيار شخصي ، إما أن ننتقل من مكتب لآخر على غير هدى أو تخطيط أو أن نخطط نشاطاتنا اليومية مما يؤدي إلى استخدام أفضل للوقت وإلى القدرة على الإنجاز الكثير في نفس مقدار الوقت ، تزداد أهمية الوقت بصورة خاصة في الحياة الشخصية للأفراد وفي المؤسسات بدءا من المديرين في الإدارة العليا على المشرفين في المستوى الأول ، فالإدارة الجيدة للوقت مفيدة من حيث توفير تكاليف المشروعات واستخدام أهم موارد المنظمة وهم العاملون . (٢٢ : ٣١ – ٣٢)

وإدارة الوقت بشكل جيد يساعد القادة والمديرين علي تحقيق أفضل الإنجازات فالمشكلة التي تواجه المديرين ليست قلة الوقت ولكن سوء استخدام الوقت ومشكلة إدارة الوقت هي مشكلة العصر سواء في الحياة العائلية أو الوظيفية وإدارة الوقت هي الشغل الشاغل لرجل الأعمال وللقادة الرياضيين علي اختلاف مستوياتهم كما هي مشكلة الجميع في العصر الذي نعيشه . (٢٠ : ٤٠)

وإدارة الوقت لن تقدم حلولاً جاهزة لمشكلاتك إلاَّ أنها تنجح في أن تجعلك تضع يدك على هذه المشكلات وتوفر لك أُطُرًا لتطبيق ومتابعة الحلول علاوة على ذلك فهي تمكنك من أن تأخذ زمام السيطرة على وقتك وتعرفك كيفية استخدامك لهذا الوقت في أمر راجع لك في البداية والنهاية ، إن إدارة الوقت في حد ذاتها هي عملية مثل غيرها من عمليات العمل الإداري ، فمن الضروري تخطيطها ومراقبتها ومراجعتها بصفة دورية ، إن إدارتك لوقتك ما هي إلاَّ تطبيق منظم لإستراتيجيات التقدير الذاتي للأمور ، هي إن كانت تتطلب القليل من الجهد إلاَّ أنها تنمي الممارسات الفعالة للعمل من خلال إلقاء الضوء على مواطن إهدار الوقت أو تضييعه وتقود إلى الفعالية في استغلال الوقت من خلال التركيز على الأنشطة التي ترى أنها تستحق التركيز .

والوقت دائري حيث إن الأحداث تبدأ وتتغير وتتوقف فعدم القدرة على ألاَّ تبدأ يسمى ترددًا وعدم القدرة على تغيير الأحداث مع الوقت يسمى جمودًا وعدم مرونة ، كما أن عدم الرغبة في إيقاف حادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر إكراها أو إلزاما وعلى ذلك فالتحكم في الوقت هو القدرة على ابتداء وتغيير وإيقاف دائرة الوقت ، أي عندما يكتمل العمل فالحركات العشوائية الكثيرة تؤدي إلى الفوضى والتردد اللذان يسببان عبر السنوات خسارة كميات كبيرة من المال والمنشآت . (٤١: ٣٥)

ويشير عبد الحميد شرف (١٩٩٦) إلى أن طبيعة هذا العصر تحتم علينا الاهتمام ببرمجة حياتنا بأسلوب علمي يتمشى وسرعة الإيقاع التي هي من أهم سماته فعلى مستوى الفرد فإنه يحتاج إلى تحديد الأسلوب الذي ينفذ به خطة حياته الشخصية حتى يمكن النهوض بها ، وعلى مستوى الجماعات والمؤسسات والنادي والمجتمع عامة إذا لم تترجم الخطط إلى أساليب تنفيذ جيدة تقوم على الأسس العلمية السليمة تصبح خططا صماء لا توصل إلى الأهداف . (٤٠ : ١٢)

ولتحقيق تقدم الكرة الطائرة في مصر لابد وأن يدار الوقت بأفرع الاتحاد بشكل جيد يضمن تحقيق هذا التقدم ، فالأعمال والمشاريع والأنشطة التي يقوم بتنفيذها الفرع يحكم تنفيذها الوقت المتاح لذلك وكيفية إدارته بشكل يضمن إنجاز هذه الأعمال في أحسن صورة وبأقل تكلفة وبأقل جهد .

وتذكر يسرية إبراهيم (٢٠٠٢) إن العمل في المجال الرياضي يعتمد بصفة عامة علي عنصر الوقت اعتماداً كبيراً حيث أن العمل الإداري في أي مؤسسة رياضية يهدف إلي السعي إلي تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانات والظروف المتاحة وتحقيق هذه الأهداف مرتبط بجدول زمني وخطة محددة بوقت والنجاح والإبداع في تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره إلاَّ إذا كان في حدود الوقت المطلوب .

ومما سبق تتضح أهمية إدارة الوقت بالنسبة للأفراد والمؤسسات والهيئات الحكومية منها والأهلية وينطبق ذلك على أفرع الإتحاد المصري للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية باعتباره ممثل اتحاد اللعبة في كل محافظة الموكل له إدارة شئون اللعبة في هذه المحافظة .

وقد تعرضت كثير من المراجع (٥٠) (٤٧) (٢٣) (٣٠) إلى العمل الإداري بالاتحادات وكيفية سير العملية الإدارية ولم تتعرض أي من هذه الدراسات إلى إدارة الوقت بالاتحادات أو بفروع الاتحادات مع وجود كثير من القصور في عمل الأفرع ولذلك لم تحقق هذه الأفرع أهداف الاتحاد كما يجب لتحقيق التقدم للكرة الطائرة في مصر وعند التحدث عن إدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة نجد الأفرع تسير وفق دوائر زمنية تحكم تنفيذ أهدافها وبرامجها أي أنها مرتبطة بمواعيد زمنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ، وإذا ما اتجهت الأفرع إلى الإعداد لإنجاز الأنشطة قصيرة الأجل وجدت أن الأنشطة الأخرى متوسطة وطويلة الأجل يأتي موعد تنفيذها ولم يُعَدّ لها ومن هنا تنشأ المشكلة وتبدأ الأفرع الإعداد السريع لتنفيذ هذه الأنشطة مما يفقدها كثيرا من الدقة في التنفيذ وهنا تبرز أهمية الوقت وكيف انقضى سريعا دون أن نستفيد منه في التخطيط والإعداد لما سبق الاتفاق على تنفيذه .

فعدم القدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار في البطولات والدورات واللقاءات التي يقوم بتنفيذها الفرع كل ذلك يؤدي إلى إهدار الوقت وعدم إدارته بالشكل الصحيح فالتوقفات العشوائية للدوري وذلك بسبب المشاركة في البطولات واللقاءات الدولية تؤدي إلى هبوط مستويات الفرق بشكل ملحوظ وذلك السبب الرئيسي في عدم إدارة الوقت بالشكل الصحيح .

ومن خلال خبراتي التي تتمثل في (ممارسة الكرة الطائرة في المستوى ج وكذلك التدريب والتحكيم) وما يتتبع تلك الخبرات من احتكاك بفرع الاتحاد أستطيع أن ألمس بنفسي مدي القصور في إدارة الوقت بالفرع وما لذلك من تأثير علي تحقيق الفرع أهداف الاتحاد وتقدم الكرة الطائرة .

وقد لاحظت أن إدارة الوقت بأفرع الاتحاد هي والتي يعتمد عليها في المقام الأول إنجاز أنشطة الفرع وتحقيق أهدافه .

ويتضح ذلك من أوجه القصور التي يعاني منها الفرع والتي تتمثل في قلة الأنشطة وانخفاض في عدد الفرق المشاركة في البطولات والمراحل السنية .

من هنا فإن ضرورة وضع نموذج مقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الإتحاد المصري للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية .

- هدف الدراسة :-

" وضع نموذج مقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الإتحاد المصري للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية " من خلال التعرف على :

١- الواقع الفعلي لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع .
٢- الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج.م .ع .
٣- تصميم نموذج مقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع .

تساؤلات الدراسة :-

١- ما الواقع الفعلي لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج. م.ع؟
٢- ما أكثر الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع ؟
٣- ما مواصفات النموذج المقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع ؟

مصطلحات الدراسة :-

١-الاتحاد المصري للكرة الطائرة:

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرها القاهرة . ويهدف الاتحاد الرياضي إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه . (٩ : ١)

٢- فرع الاتحاد (المنطقة) : *Branches of Federation*

يصدر مجلس إدارة للاتحاد قرارًا بإنشاء الفرع ويشترط في الهيئات المكونة للفرع أن تكون مشتركة بالنشاط الرسمي الاتحاد عن الموسم السابق ومسددة الاشتراكات السنوية المستحقة ، وتباشر فروع الاتحاد اختصاصاتها في حدود السياسة الفنية والإدارية والمالية التي يضعها مجلس إدارة الاتحاد ومديرية الشباب والرياضة المختصة .

للاتحاد أن ينشئ فروعا له في محافظات الجمهورية حسب نشاط اللعبة ويشترط لإنشاء الفرع وجود عدد (٧) هيئات على الأقل فإذا كان عدد الهيئات أقل من ذلك تنضم إلى عضوية أقرب فرع . (٩ : ٤٧ - ٥١)

٣- إدارة الوقت :*Time Management*

هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة . (٦٧ : ٢٢)

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات المرتبطة

أولا : الإطار النظري :-

أ- الإدارة :

تعد الإدارة علما من أهم العلوم التي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال البشرية واتساعها مما يتطلب تنظيما وفهما دقيقا لهذه الأعمال حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة والإدارة أصبحت دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة لتشبع الحاجات الجماعية والفردية وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم وتحقيق الرفاهية مستندة في ذلك على الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري . (٥١ : ٧)

والإدارة هي فن من الفنون الإنسانية التي توارثها الإنسان جيلاً بعد جيل ولقد كان للإدارة منذ القدم أهميتها بالنسبة لتطور المجتمعات ، وقد كانت الإدارة عملية مرتبطة بأشخاص أكثر من ارتباطها بمبادئ عامة إلى أن ظهرت حركة الإدارة العلمية في الصناعة على أيدي الرواد الأوائل

(فردريك تايلور ، هنري فايول) وكانت هذه المبادئ أكبر عون لبني البشر في إرساء قواعد النهضة الصناعية الحديثة . (٤٤ : ٨ - ٩)

والإدارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان ، والإدارة فن قيادة الأفراد الذي يهدف إلى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضع التطبيق فالإنسان كائن مركب متعدد الجوانب والتعامل معه يحتاج إلى قدرات خاصة . (٣٩ : ١٩)

والإدارة كعلم وفن يجب أن تتم طبقا للأسس العلمية التي تستثمر الإمكانات المتاحة إلى أقصى حد ممكن ، وأي عمل جماعي لا يعتمد على تلك الأسس يصبح عملا ارتجاليا يعتمد على التجربة والخطأ الذي يقوم به الفرد بغية الوصول إلى تحقيق هدف معين في وقت محدد بوسائل مختارة .

عرفها عبد الحميد شرف بأنها : " نظام قادر على تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين " (٣٩ : ٢١)

ويرى سيد الهواري أن الإدارة هي : " ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أية مؤسسة أو هيئة أو منظمة " (٣٤: ٨)

ويذكر كل من السيد حسن شلتوت و حسن سيد معوض نقلا عن فردريك تايلور ": أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك (أي ملاحظتك ومباشرتك) إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا " . (٨ : ٦)

١- الإدارة الرياضية :-

اتفق كل من حليم المنيري و عصام بدوي (١٩٩١م) على أن الإدارة الرياضية هي:" الأعمال المطلوب إنجازها أو هي الاختصاصات والواجبات المرحلية المستقبلية المحددة كمسئوليات لأي مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءة " . (٢٤ : ٥)

كما يعرفها ديسنز كيللي *Desens Kelley* (١٩٩٩م) بأنها التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية بمعرفة الجهاز البشري المسئول (٨١ : ١٨٦)

ويعرفها كل من ديسنز كيللي و بلاتن و بيتبل *Desens Kelley , Blatton , Beitel* (١٩٩٩م) على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمات رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية . (١ : ١٠٤)

٢- الإدارة في المجال الرياضي :-

أن الحركة الرياضية تمثل الآن جزءا مهما من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي وذلك لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وفي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة وللتأكيد على أهمية هذه الصناعة اهتم العالم بكفاءة العملية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر هذه العملية قلب الإدارة وأحد أهم مكوناتها . (٤٦ : ٧)

ويقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على خمسة عناصر يمكن تحديدها في الآتي :-

- البرامج : وهي التي يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية .
- المستفيدون : وهم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج .
- القائد : ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهتمين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبراته .
- المنشآت : ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاج إليها بما في ذلك الأدوات والأجهزة وما يطرأ على هذه المنشآت والأجهزة من تطوير واستحداث .
- الميزانيات : وتلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها والميزانيات هي التي تسبب النجاح ، وهي أيضا تسبب الفشل في بعض الأحيان (٢٤ : ١٤ ، ١٥)

والإدارة في حد ذاتها لا تكتفي بتنفيذ الأعمال وإنما تسعى إلى تنفيذ هذه الأعمال من خلال جهود الأفراد الآخرين في تلك المنظمة وترتبط وظائف الإدارة مع بعضها البعض بحيث يوجد تكامل بينها وأن يتم ممارستها بالترتيب الذي يتلاءم مع ظروف كل منظمة كما تتداخل كل وظيفة مع الوظائف الأخرى فالتنظيم والتوجيه والرقابة تنطوي على كل ذلك لابد فيه من التخطيط والتنظيم يستخدم من أجل وضع الخطط والرقابة لا تتم بدون تخطيط ويلزم لإتمامها على الوجه الأكمل ضرورة وجود تنظيم فعال وتوجيه للأفراد الذين يقومون بوظيفة الرقابة ويعني ذلك أنه يوجد تأثير بين كل الوظائف الإدارية ، كما أنه لا تتم بترتيب محدد في كل الظروف في الحياة العملية وإنما يتوقف ذلك على خصائص الموقف وبالتالي فعملية الإدارة عملية متشابكة ومستمرة . (٥ : ٢٩)

٣– إدارة الوقت :

هناك ارتباط وثيق بين الإدارة والوقت ، فالوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها ، وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعاضته والوقت لا يمكن شراؤه وكل ما نملكه هو أن نتصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سليمة أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد فالوقت ثمين ، لا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا وأساسيا للعملية الإدارية ويؤكد ذلك بيتر دروكر *Peter dRucker* الذي يرى أن إدارة الوقت هي أحد العوامل المؤثرة في الأداء وأن التنفيذ الجيد الفعال يعرف حدود الوقت . (٤٥ : ٤٨)

ويضيف سهيل فهد سلامة (١٩٩٧) أن الوقت من موارد الإدارة المهمة ويرتبط الوقت بالإدارة ارتباطا وثيقا لذا يلزم الدراسة العناصر الأساسية للعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات . (٣٢ : ٧٩)

وإدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط ولكي تفهم إدارة الوقت وتقوم بتطبيق أسسها ومبادئها ، يجب أن تعرف المشاكل التي تقابلك عند محاولة الاستفادة من الوقت بطريقة سليمة لأن تعرف أسبابها ، لا أن تعرف كيف تستغل الوقت. وبناء على ذلك تستطيع أن تزيد فاعليتك وكفاءتك في الإدارة السليمة للوقت ، والحديث عن إدارة الوقت لا يعني التركيز على توضيح أهمية الوقت وأثره في حياتنا فحسب بل هو أيضا بناء واكتساب المهارات والأساليب اللازمة لتخطيط الوقت وإدارته واستغلاله والاستفادة منه ، فإن قيمة الوقت ليست في التحكم في الوقت لذاته ولكن في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للارتقاء وتحسين حياة الأفراد في كافة المجالات. (١٣ : ٢٣)

فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح ويمكن إدارة الوقت بفاعلية غدا إذا خططنا له اليوم فالطريقة التي نستخدم بها وقتنا مسألة اختيار شخصي إما أن ننتقل من مكتب إلى آخر على غير هدى أو تخطيط أو أن نخطط نشاطاتنا اليومية مما يؤدي إلى استخدم الوقت وإلى القدرة على الإنجاز الكثير في نفس كمية الوقت تزداد أهمية الوقت بصورة خاصة في الحياة الشخصية للأفراد وفي المؤسسات بدءا من المديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول ، فالإدارة الجيدة للوقت مفيدة من حيث توفير تكاليف المشروعات واستخدام أهم موارد المنظمة وهم العاملون (٢٢ : ١٧ - ١٨)

ويعتبر الوقت وإدارته بالنسبة للقادة والمديرين في القطاعين الحكومي والأهلي من أهم المهام بل قد يكون أهمها على الإطلاق لأن المدير الحقيقي الفعال هو القادر على إدارة وقته وأن تنوع أعمال القادة والمديرين وكثرة مهامهم ما بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز والاتصالات وقراءة التقارير والمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات وجمع المعلومات ووضع القرارات وغير ذلك من المهام والنشاطات الشبيهة يجعل إدارة الوقت وتوزيعه مهارة مهمة يجب على القادة والمديرين إجادتها . (٦٧ : ٤٨)

ولا تختلف إدارة الوقت في المجال الرياضي عن المجالات الأخرى حيث إنها تتحكم في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للارتقاء بمستويات العمل بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة فالعمل الإداري في المجال الرياضي يسعى إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانات والظروف المتاحة ويرتبط تحقيق الأهداف والإنجازات في المجال الرياضي دائما بالزمن والوقت .

ب-الوقت وعناصر الإدارة :-

تحتل إدارة الوقت مكاناً بارزاً في المجال الرياضي الذي يعتمد علي الوقت بصورة رئيسية حيث لا توجد من رياضة إلاّ والوقت عنصر أساسي في ممارستها . **(٦٩: ٤٤)**

١- الوقت والتخطيط :

أهم مميزات العمل الناجح هو إدارة الوقت وكيفية قضائه ، فكثير من الأعمال التي تستغرق أوقاتا طويلة يمكن إنجازها في أوقات أقل ، وإضاعة الوقت يرجع إلى عدم التخطيط أو التخطيط غير السليم لإدارة الوقت . (٥١ : ٣٢)

والتخطيط أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازها . واختيار أحسن الخطوات وتطويرها لكي يتم إنجاز الأهداف المرغوبة . (٦٧ : ٧٢)

إن إدارة الوقت الجيدة تعني التخطيط للمضي قدما ووضع جدول للأعمال المطلوب تنفيذها في بداية كل موسم يساعد على إنجاز هذه الأعمال ولابد وأن يفعل ذلك جميع القائمين على العمل . (٧٠ : ٦١)

ويري عبد الناصر حمودة (٢٠٠٣م) أن التخطيط للمستقبل مكون أساسي في بنيان إدارة الوقت ومع ما يستهلكه التخطيط من وقت فإنه يستحق ذلك الوقت وليس العبرة بالتوصل إلى خطط وجداول لإدارة الوقت ولكن العبرة بالتطبيق الفعلي لهذه الخطط والجداول . (٤٢ : ٢٢)

٢- المبادئ المتعلقة بتخطيط الوقت :-

سلامة التخطيط لإدارة الوقت في المنظمات الرياضية تشمل الرؤية المستقبلية للمنظمات الرياضية وما ينبغي عمله وكيفية الوصول للأحداث الموضوعية .

وكذلك الاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، ووضع إستراتيجية عامة لأسلوب العمل في تلك المنظمات . **(٦٩: ٤٤)**

يري كل من بسيوني محمد البرادعي (١٩٩٧م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وجمال محمد علي (٢٠٠٧م) أن هناك ستة مبادئ لتخطيط الوقت ولكن مع اختلاف بعض المسميات بينهم ومع ذلك اتفقا في المضمون :

- مبدأ تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت :

إن استخدام الوقت في التفكير في كيفية التصرف فيه وتخطيطه يعد من أنبل غايات استخدامه ولابد وأن تخصص جزءًا من وقتك للتخطيط له وإذا فشلت في ذلك فإنك تخطو أول خطوات الفشل .

- مبدأ تحديد الأهداف :

هو الذي يمد المنظمة بالحياة ويمد المنشأة بالحياة وهذا التحديد هو الذي يحدد لك كيف ستنسق وقتك .

- مبدأ تحديد الأولويات والالتزام بها :

وهو تحديد درجة أهمية كل نشاط الأنشطة المهمة جدا (أ) الأنشطة المهمة (ب) الأنشطة الروتينية (ج) وتخصيص وقت لكل نشاط من هذه الأنشطة حسب درجة الأولوية .

- مبدأ التوازن والتنسيق :

يوضح هذا المبدأ أن أفضل خطط لإدارة الوقت هي التي توضع بشكل متكامل فيما بينها بحيث تراعي جميع جوانب الحياة .

- مبدأ وضع جدول الأعمال :

لكي يمكن تحقيق الأهداف لابد من رسم خطط مختلفة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل مع إمكانية تحويل هذه الخطط إلى جداول عمل يومية أو أسبوعية أو أكثر من ذلك .

- مبدأ المرونة :

خبراء الوقت يوصون بالتخطيط لنسبة ٥٠ % فقط من الوقت فبالتخطيط لهذه النسبة فقط ستوجد فسحة من الوقت لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة .

(٤٢: ٢٢ - ٢٥) (١٤ : ٩٤ -٩٨) (٢٠- ٦٩)

٣- المبادئ المتعلقة بتنظيم الوقت (والتنفيذ) :-

يقوم العمل في المنظمات الرياضية علي حسن التنظيم ضماناً لحسن سير العمل حيث يعمل علي :-

١- تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات لكل العاملين .
٢- تصوير الهيكل الوظيفي للمنظمة .
٣- تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الاتصال .
٤- التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة .

يقوم العمل في المنظمات الرياضية علي حسن التنظيم ضماناً لحسن سير العمل حيث يعمل علي :-

٥- تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات لكل العاملين .
٦- تصوير الهيكل الوظيفي للمنظمة .
٧- تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الاتصال .
٨- التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة . (٦٩: ٤٤)

- مبدأ الفاعلية :

يشير كل من عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣ م) ، دايلتمب نقلاً عن لاري وروبرت و.برايد *Robert W. Braid* (١٩٩١م) إلى مبدأ الفاعلية الذي ينص على تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وكما يقول خبير الإدارة بيتر دراكر*Peter Drucker*فإن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي أشياء بشكل صحيح وتشترط الفاعلية أن تكون الأشياء المطلوب تنفيذها صحيحة من البداية ، والقدرة على قول كلمة (لا) هي أكثر الأساليب فاعلية في توفير الوقت ، والفاعلية تتطلب معرفة الشيء الصحيح وما يجب عمله من البداية وتحديد أفضل الطرق لتنفيذه . (٤٢ : ٢٦) (٢٦ : ٤٧٣)

- مبدأ التفويض :

اتفق على هذا المبدأ كل من ناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) ومحمد عبد الغني حسن(١٩٩٥م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) فمن الضروري تفويض المهام بقدر ما نستطيع فإذا كنت غير قادر على التفويض وتفضل عمل كل شيء بنفسك فإن ذلك سيفقدك كثيرًا من الوقت والجهد غير الضروري والذي يستطيع أن يقوم به شخص آخر غيرك خاصة إذا كانت هذه الأعمال روتينية.

ويقصد بالتفويض عملية نقل السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة وتفويض السلطة لا تعني تفويض المسئولية لأن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسئولية. وتتطلب عملية التفويض الاتفاق على النقاط التالية:

١- الاتفاق على الأهداف المهمة المطلوب تحقيقها .
٢- الزمن اللازم لتحقيق هذه الأهداف .
٣- التوجيهات والإرشادات اللازمة للجوانب المختلفة عند التنفيذ .
٤- كيفية المتابعة والتقييم المستمر والمعايير المستخدمة .
٥- المشكلات والنتائج العرضية المتوقعة . (٤٢: ٢٧) (٦٠ : ٥٧ - ٥٩) (٦٨ : ٩٤، ٩٥)

- مبدأ تقسيم المهام :

ويشير كل من عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) إلى تقسيم المهمة الكبرى إلى مهام صغرى حتى يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة وتحديد وقت للانتهاء من كل مهمة صغرى موصل إلى المهمة الكبرى وذلك بقليل من الضغوط . (٤٢ : ٢٧) (٦٧ : ١٠٦)

- مبدأ الرفض المهذب :

اتفق على هذا المبدأ كل من محمد عبد الغني حسن (١٩٩٥م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) **ويعني** هذا المبدأ القدرة على قول كلمة (لا) لأن هذه الكلمة يصعب قولها في أحيان كثيرة وينتج عن ذلك ضياع كثير من الزمن والوقت والتركيز على أولوياتك والالتزام بها يساعدك على قول كلمة (لا) وقد لا يستطيع الإنسان قول كلمة (لا) وذلك بسبب الخجل أو الإحراج ولذلك اجعل العلاقة بينك وبين الوقت فوق مشاعر الخجل والإحراج حيث إن الوقت أثمن ما نملك في الحياة.

- مبدأ عدم الضغط على الذات :

ويشير إلى هذا المبدأ ناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) ويتفق معه في الرأي عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وهذا ما وضحه ، هـ . كنت بيكر وستيفان هولمبرج (١٩٩١م) ويورك ببرس (٢٠٠٢م) **و** ينص هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء فمن الطرق الجيدة لإدارة الوقت أن تحدد تواريخ الانتهاء من المهام ليس بشكل يجعلها ممكنة فقط وإنما بشكل يجعلها ممكنة وسهلة في الوقت نفسه دون ضغط على الذات أو إرباك لها بمعنى أن تعطي نفسك الوقت الكافي لإنجاز المهام وتعتبر المواعيد النهائية لإنجاز المهام أهدافا لابد من الالتزام بتحقيقها ويجب أن تكون هذه المواعيد واقعية لكي يمكن استخدامها لتقييم الأداء . (٤٢ : ٢٩) (٢٦ : ١٦٢) (٧٠ : ٥٢) (٦٧ : ٣١)

- مبدأ استحالة الكمال المطلق :

ويشير إلي هذا المبدأ يورك بيرس (٢٠٠٢م) ويتفق معه ناصر محمد العديلي(١٩٩٤م) وهذا ما يوضحه عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) إذ أنه لابد من تجنب وهم الكمال المطلق لأن الكمال لله سبحانه وتعالى فليكن الهدف التحسين والإتقان بقدر المستطاع لأنه لا يوجد من البشر من أنتج شيئا بدون عيوب وبرغم ذلك فلابد من السعي إلى بلوغ الكمال ما أمكن ذلك . وتزداد المشكلة حدة إذا ما كانت العناصر المفقودة التي نبحث عنها لبلوغ الكمال على قدر يسير من الأهمية أو الفائدة على الأقل من منظور الوقت والجهد المنفق لبلوغها ومحاولة الوصول إلى الكمال تمثل سببا للضغط على الذات وذلك لمحاولة الوصول إلى أهداف لا يمكن بلوغها ويؤدي ذلك إلى جعل الآخرين غير راغبين في تقديم المساعدة.(٧٠ : ٣٨ ، ٣٩)
(٦٧ : ١٠٦) (٤٢ : ٣٠)

- مبدأ النأي عن التسويف :

اتفق على هذا المبدأ كل من روبرت و.برايد (١٩٩١م)يورك بيرس (٢٠٠٢م) وذهب إلى أن من أسباب التأجيل أو التسويف درجة التعقيد والخوف من بداية المشروع أو الدخول فيه فإنه يصعب على الإنسان أن يبدأ في أي مهمة إلاَّ إذا كان مقتنعا بأنه قادر على الانتهاء منها بنجاح ، وللتغلب على التسويف لابد وأن تضع في ذهنك السبب الذي يدفعك للتسويف وإذا كان العمل غير مهم فاعمل على أن تؤديه بسرعة أو أن تتخلص منه وإذا كان من الضروري والمهم القيام به فاعمل على تفتيت هذه الواجبات الضخمة إلى أجزاء صغيرة تستطيع التعامل معها ضمن خطة معينة مرتبة تبعا لأولوياتك وسوف يعتمد تنفيذ بعضها على بعض وذلك يضمن لك إتمام المهمة بأكملها في وقت محدد . ويذكر ناصر محمد العديلي أن التأجيل هو تأخير المهام المطلوبة إلى مواعيد أخرى وربما نسيانها إلى الأبد ويشير دايلتمب نقلا عن مريل دوقلاس *Merril Douglass* إلى أن التأجيل وباء يصيبنا جميعا فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ولا تتحقق بسبب التسويف ، وأسباب التسويف والتأجيل ثلاثة :-

١- تأجيل المهام غير المحببة :

الإنسان يميل إلى تأجيل وتسويف المهام غير المحببة التي لا تسبب له سرورًا أو ارتياحًا ولكن لابد من إنجاز هذه المهام لأن عدم إنجازها يؤدي إلى مضاعفة عدم السرور .

٢- المشروعات الصعبة :

نتجه دائما إلى تأجيل المهام الصعبة لعدم معرفتنا من أين نبدأ ولكننا نستطيع التغلب على المهام الصعبة وذلك بتجزئتها إلى مهام صغيرة سهلة الحل .

٣- التردد :

كثير منا يتردد في اتخاذ القرار وقد يكون السر وراء عملية التردد يكمن في الرغبة القوية في أن نكون مصيبين أو على الأقل أن لا نرتكب الأخطاء . (٦٧ : ٦٦) (٧٠ : ٣٤)

- مبدأ الابتكار :

إن التوصل إلى طرق فعالة جديدة وتبنيها وتطبيقها في تنفيذ المهام والمسئوليات الواقعة عليك لا يوفر فقط المزيد من الوقت وإنما أيضا يخفف من عبء العمل الملقى عليك أو ييسر عليك تنفيذه ويجعل إجراءات التنفيذ تبدو أكثر راحة وفاعلية . (٤٢ : ٣١)

٤- المبادئ المتعلقة بمراقبة التنفيذ :-

تؤدي الرقابة داخل المنظمات الرياضية إلي التأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً ويوضع للرقابة برنامج زمني خاص ، يتلاءم مع تنفيذ كل جزء من الخطة.**(٦٩: ٤٤)**

- مبدأ التعرف على مدى التقدم في الإنجاز :

ويشير إلي هذا المبدأ **دايلتمب (١٩٩١م)** ويتفق معه **عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م)** فأنه للتعرف على التقدم في إنجاز العمل لابد وأن يكون هذا التقدم مقرونا ببرنامج وجدول زمني للتعرف على مدى التقدم نحو الأهداف فكل مشروع لابد وأن يحدد له جدول خاص به يتضمن عناصره وخطوات تنفيذه ومسار هذا التنفيذ والوقت المحدد لكل خطوة ولا بد من تحديد تواريخ واقعية مستهدفة للانتهاء من الأنشطة وتحقيق الهدف وإضافة بعض معدلات السماح ويمكن الإسراع في بعض مراحل التنفيذ كلما أتيحت الفرصة لتعويض التعطيل في بعض المراحل (٢٦ : ١١٦) (٤٢ : ٣٢)

- مبدأ إعادة التحليل :

يجب إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت وكذلك للتعرف على مدى الإنجاز والوصول إلى الأهداف في التوقيت الصحيح . (٢٦ : ١٧)

- مبدأ مكافأة الذات المنجزة :

مما يحفز الفرد على المزيد من التقدم الإحساس بمكافأة الذات حتى مع تحقيق نجاح صغير لا بد من الاحتفال لتحقيق الأهداف . (٤٢: ٣٣)

ويشير مايونهاينز نقلا عن تيري *Terry* (١٩٩٨م) إلى أن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تحتوي على إدارة الوقت والتي تتكون في حد ذاتها من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفاعلية وكذلك مهارة التوجيه والرقابة على استخدامها. (٥٤ : ١١٤)

ويذكر محمد عبد الغني وحسن هلال نقلا عن كونتز *Kontz* وأودونل *Odonil* (١٩٩٥م) أن الفوائد التي تجنى من الإطار الفكري لإدارة الوقت مشابهة لتلك التي تجنيها من نظرية الإدارة ذاتها وأن نظرية الإدارة هي وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال الدراسة العلمي والاختيار التطبيقي للمبادئ ، فتعلم كيفية إدارة الوقت يتحسن من خلال تنمية المبادئ التي يتم تطبيقها حسب الموقف .(٦١ : ٧٧)

٥- مبادئ إدارة الوقت وتنقسم إلى :

- المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة ، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا ، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها .

- مبدأ تحليل الوقت **:** تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت .
- مبدأ التخطيط اليومي **:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم وقبل بدء العمل في اليوم لتالي بحيث يتلاءم مع الأهداف قصيرة الأجل .
- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية **:** يجب تخصيص الوقت حسب الأولوية لأداء الأعمال ذات الأهمية .
- مبدأ المرونة : يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسة التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار التخطيط فيما يتعلق باستخدام الوقت .

- المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في استخدام الوقت .

- مبدأ التفويض **:** يبدأ التفويض بعملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها حسب إمكانات العاملين وقدراتهم .
- مبدأ تقسيم العمل **:** وهو تقسيم النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة لضمان إنجاز أكثر فاعلية .
- مبدأ التحكم في المعوقات **:** من الضروري أن يكون هناك نوع من التحكم في الأنشطة وترتيبها بحيث تقل عدد المشكلات .

- المبادئ المتعلقة بالتوجيه :

- مبدأ القيادة الواعية **:** الذي يهتم بالتقدم لتحقيق الهدف .
- مبدأ فاعلية الاتصال : الذي يعمل على سهولة وتوفير الوقت .
- مبدأ تحفيز العاملين **:** الذي يعمل على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق الهدف.

- المبادئ المتعلقة بالرقابة :
بعد تخطيط وتنظيم العمل يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية .

- مبدأ إعادة التحليل : ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على فترات لتفادي حدوث مشكلات
- مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة . (٢١ : ١١٧ - ١١٩)

٦- عوامل نجاح إدارة الوقت :
- إكساب عادة إدارة الوقت :
استخدام الوقت بشكل فعال هو أهم مهارات إدارة الوقت وهو يعمل على الارتقاء بسلوكيات وعادات متخذي القرار ، حيث يقوم كل فرد بتدريب ذاته على حسن استغلال الوقت حتى تصبح إدارة الوقت عادة سلوكية ، فكثير من متخذي القرار يكتسبون عادات سيئة تضيع الوقت دون تحقيق الأهداف.

وإدارة الوقت توجه الاهتمام إلى النواحي الإيجابية وليس فقط النواحي السلبية أثناء التنفيذ وكذلك معالجة أوجه القصور وبحث مشاكل العمل الحقيقية وحتى يتمكن متخذ القرار من اكتساب عادة إدارة الوقت بفاعلية فعليه ما يلي :
- تحديد الأعمال التي يقوم بها بدقة .
- تحديد الأعمال التي يجب التفويض فيها .
- التنسيق بين تلك الأعمال . (٣٧ : ٣١٣)

وتخضع عملية إكساب عادة إدارة الوقت إلى سلسلة متتابعة المراحل وهي كما يلي :
- تحليل أسلوب العمل القائم .
- تحليل مجالات ضياع الوقت .
- محاولة التخلص من الأساليب السلبية .
- وضع أساليب إيجابية للعمل .
- تقدير العاملين للعمل بأساليب إيجابية . (٢٧ : ٢٦٦)

- تحديد الأهداف الواقعية :
تنقسم الأهداف في مجموعها إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى ولكل نوع من هذه الأهداف وقت موضوع لتنفيذها وهو ما يطلق عليه برمجة الأهداف أو وضع برنامج زمني لتنفيذها . (١٣ : ٤٢)

وفاعلية إدارة الوقت تتأثر بانتقاء الأهداف التي تعد الركيزة التي تعتمد عليها السياسات في أي منظمة رياضية . (٨٠: ٦٥) .

وهناك معايير يجب مراعاتها في وضع وتحديد الأهداف حتى تصبح ذات فاعلية وهي :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة .
- أن تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
- أن تتصف بالتكامل والشمول .
- أن تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
- أن تحلل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية .
- أن يمكن قياس نتائجها .
- أن تكون متسلسلة منطقيا في سلم الأهمية والأولويات .
- أن تكون قابلة للتغير والتطوير . (٥١ : ٣٥)

- تحديد وترتيب الأولويات :

وهو أهم مجالات إدارة الوقت حيث يتناول ثلاثة عناصر :

- الأنشطة : يتم ترتيبها وتقسيمها وجدولتها وفقا لبرنامج زمني مما يحقق قدرا من الفاعلية .
- الأفراد : يتم تنظيم العمل وتقسيمه وفقا لقدرات وكفاءة كل فرد والتنسيق بين تلك الأعمال .
- العوامل المساعدة : ترتيب وتنسيق البيانات والمعلومات وجدولتها وفهرستها ليسهل استخدامها . (١٢ : ٧٦)

- فاعلية نظام الاتصال :

تحتاج إدارة الوقت إلى سهولة وانسيابية في نظم الاتصال داخل المنظمة بحيث يكون هناك :

- انسياب التوجيهات بسرعة وفاعلية وكفاءة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي .
- تدفق بيانات المتابعة وسير العمل من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي .
- استمرار بيانات التنسيق بين المستويات الإدارية على نفس المستوى الأفقي (٦٥ : ٥٤).

- عدم تأجيل ما ينبغي القيام به :

يعد التأجيل أحد أهم العقبات الشديدة أمام حسن استخدام الوقت وترجع أسباب التأجيل إلى :

- عدم القدرة على التخطيط السليم .
- سوء التنظيم .
- عدم تقسيم العمل وفقا لقدرات العاملين .
- عدم وضوح سلطة ومسئولية كل منصب .
- عدم القدرة على اتخاذ قرار . (٦٧ : ٩٢)

٧- العوامل المسببة لضياع الوقت والمرتبطة بالعمليات الإدارية :

- العوامل المرتبطة بالتخطيط :

على الرغم من أن الوقت يعد موردا شديد الأهمية ، يقوم على إعداد رؤية جديدة وإعداد إجراءات تنفيذية ، ثم القيام بعملية التنفيذ ومتابعة التنفيذ من أجل تحقيق ما يراد الوصول إليه ، إلاَّ أن هناك العديد من العوامل التي ترتبط وتتسبب في ضياع الوقت أهمها ما يلي :

- الأهداف غير واقعية وغير مناسبة للإمكانات المتاحة (المادية والبشرية) وغير مناسبة للفترة الزمنية المتاحة للتنفيذ .
- قصور وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الهدف وإدارة المنشأة الرياضية .
- قصور في الموارد المادية للمنشأة والتي تؤثر سلبا على وضع الميزانية الخاصة بتنفيذ الأهداف التي وضعت من أجلها تلك الميزانية .
- قصور في ترتيب الأولويات فيما يتعلق بتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى:

أ- عدم الالتزام بالبرنامج الزمني الموضوع لتنفيذ الأعمال المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة .

ب- تحقيق الأهداف بصورة غير مرتبة وغير علمية .

- صعوبة تنفيذ بعض الأهداف لعدم تناسبها مع الفترة الزمنية المتاحة وفقا لخطة المنشأة .
- شيوع عملية الإدارة غير العلمية القائمة على ردود الأفعال ودون النظر إلى الاعتبارات الإستراتيجية .
- الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين.
- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت ، فتؤدي إلى :
- الإسراف في الوقت نظرًا لاستغراق الأعمال وقتا أطول مما تحتاج إليه فعلا أو تقديرات متشددة تؤدي إلى فقد الدافع على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب نظرا لانخفاضه بدرجة كبيرة .
- عدم الالتزام بالمواعيد المقررة والمحددة من جانب المتقدمين واستغراقهم لفترة زمنية كبيرة وما يترتب على ذلك من طول مدة تنفيذ الأعمال .
- التغيير والسفر المفاجئ غير المخطط أو لمدة غير محددة لأحد المسئولين عن التنفيذ دون تنسيق أو وجود بديل له مما يؤدي إلى فقدان الوقت المتاح للتنفيذ سلبيا .
- عدم الإلمام الكافي بكل الجوانب المتعلقة بتحقيق الهدف .(٨٠ : ١٥٤) (٩٣ : ٢٠١).

- العوامل المرتبطة بالتنظيم :

التنظيم هو شكل متكامل ضروري لحسن تنفيذ العمل وهو في ذاته مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر ومكونات العمل ، ويتم ذلك من أربعة جوانب رئيسية هي :

- عملية تحديد احتياجات العمل من الكوادر البشرية .
- عملية الاختبار والاختيار والتعيين بالعمل .
- عملية التدريب وإكساب المعرفة .
- عملية تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف . (٧٣ : ١١٧)

ومما سبق يتضح أهمية التنظيم وأن عدم فاعليته يؤدي إلى ضياع الوقت نتيجة الأسباب الآتية :

- عدم توافر الدعامات التنظيمية الأساسية (البشرية -التنظيمية - القانونية - المالية) .
- قصور في الهيكل التنظيمي وعدم ملاءمته لنشاط المنشأة .
- عدم وضوح وتحديد الهيكل التنظيمي للمنشأة بدقة .
- قصور في التوصيف الوظيفي لمناصب الهيكل التنظيمي .
- عدم الاهتمام بالتخصص الشخصي في تقسيم العمل .
- عدم الدقة في تحديد نطاق الإشراف وتعدد المشرفين على الشخص الواحد .
- عدم وضوح سلطات ومسئوليات كل منصب في الهيكل التنظيمي .
- سوء نظام الحفظ والسجلات وعدم توفر البيانات والمعلومات الأساسية .
- ازدواجية المهام للأفراد المتقدمين .
- عدم وجود تنسيق فاعل بين وظائف كل جزء من أجزاء المنشأة . (٩٣ : ٢٠٥) (٨٠ : ١٥٧)

- العوامل المرتبطة بالتوجيه :

لكل منظمة أهداف رئيسية محددة يمكن في ضوئها تخطيط العمل وتنظيمه وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد أو جماعة من الأفراد ، ومن ثم برزت أهمية القيادة في التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الهدف وقد تعددت الآراء نحو توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المشروع ، ولقد تبلورت تلك الآراء في ثلاثة أبعاد رئيسية للتوجيه هي :

* القيادة :

تعد ظاهرة القيادة والتبعية من الظواهر المهمة في حياة البشر فطالما توجد حياة ومجتمعات بشرية أو حتى تجمعات للحيوانات توجد ظاهرة القيادة غير أنها تأخذ أشكالا وأنماطا تتباين من زمن إلى آخر وتختلف من مجتمع

إلـى آخـر فـي ظـل تطـور الحيـاة وشـكل الحكـم ومـا يسـود المجتمـع مـن قـيم وعادات وأعراف وتقاليد .

وممـا سـبق يتضـح أهميـة القيـادة الإداريـة فـي تحقيـق الأهـداف وأن عـدم فاعليتها يؤدي إلى ضياع الوقت للعوامل الآتية :-

- عدم تفهم القائد الأهداف العامة للمنظمة .
- عـدم تحمـل القائـد المسـئولية وعـدم وجـود الاسـتعداد الكـافي للبـت فـي المشكلات واتخاذ القرارات .
- تولي منصب القيادة للأقدم سنا وليس للأكثر خبرة .
- عدم مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية بين العـاملين وفقد القدرة علـى رفـع روحهم المعنوية .
- عـدم الإدراك الكـافي مـن القائـد بضـرورة العمـل فـي اتجـاه الإصـلاح الإداري للمنظمـة ومـا يتصـل بهـا مـن تخطـيط وإعـادة تنظـيم وتنسـيق وتوجيه لشئون العاملين و الاعتمادات المالية وكلها تتعلق باتخـاذ القـرار السليم . (٩٢ : ٢١٤ ٢١٥).

* التحفيز و الدافعية :

يقصد بالتحفيز هو" كيفيـة ربـط عمليـة حاجـات المنظمـة بحاجـات الفـرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة " . (٣٥ : ٦٦)

تعد الدوافع من العوامل المهمة التـي تسـهم فـي نجـاح العمليـة الإداريـة ، فسلوك الفـرد يكـون مـدفوعا إليـه بقـوة داخليـة تسـمى دافـع ، وينشـط الفـرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة الدافع ، كما أن سلوك الفرد يظل مستمرا طالما لـم يـتم إشـباع الـدافع وبالتـالي توجيـه الفـرد لتحقيـق أهـداف المنظمـة . (٥٢ : ٢١٤)

ومما سبق يتضح أن للتحفيز والدافعية دورًا في توجيه العـاملين لتحقيـق الأهداف وأن عـدم فاعليتهـا يـؤدي إلـى نتـائج عكسـية وضـياع وقـت المنظمـة للأسباب التالية :

- عـدم الاهتمـام بـالفروق الفرديـة للمرؤوسـين وبالتـالي عـدم التنويـع فـي الحوافز لتحفيز المرؤوسين مما يؤدي إلى إحساسهم بالمساواة سواء فـي العمل أو في التقصير .
- عدم العمل علـى استثارة اهتمامـات المرؤوسـين للعمـل وتحقيـق أهـداف المنظمة .
- عدم مواءمة العمل لميول وقدرات الفرد .
- عدم مشاركة المرءوسين في اتخاذ القرارات .
- عدم تقديم الثناء والشكر للأعمال المتميزة .
- عدم إسهام المرؤوسين في الإدارة الفعلية للمنظمة . (٨٠: ١٧٠)

* الاتصال :

- ماهية وأهمية الاتصالات :

عرفها أحمد ماهر (٢٠٠٤م) بأنها " وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب " .(٤ : ٢٤ ، ٢٦)

يشير سيد الهواري (٢٠٠٠م) إلى أن الاتصال هو " عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير " فالاتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا في شكل تقارير ومذكرات واقتراحات وذلك بغرض اتخاذ القرارات والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات التي يمثلها الهيكل التنظيمي . (٣٦ :١١١)

ومن خلال الدور الذي يلعبه الاتصال في الإدارة الحديثة فإن الاختلال في عملية الاتصال تؤدي إلى الإدارة السيئة وبالتالي ضياع الوقت للأسباب الآتية :

- عدم وضوح قنوات الاتصال .
- خوف العاملين وعدم الرغبة في الاتصال .
- عدم التدريب الجيد على كيفية الاتصال .
- الاستهانة والتهجم على آراء الآخرين .
- التعمد في حجز المعلومات خوفا من إحداث تأثير غير سار على الشخص الآخر .
- التحيز للرأي الشخصي .
- إساءة الفهم وعدم التفسير الجيد للرسالة .
- تجاهل المعلومات التي تتعارض مع معتقدات الفرد .
- استخدام العاملين لمصطلحات وألفاظ يكون لها مدلولات متعددة .
- عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة .
- كثرة الاتصالات وتتابع إصدار الأوامر بصورة سريعة . (٧٨ : ١٣٣،١٣٤)

- العوامل المرتبطة بالرقابة :

تعد الرقابة عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية ، وأن الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها . (٤٨ : ٩٩)

ومن ناحية أخرى فإن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية في العمل

كما يحول دون دفع العاملين في اتجاه القيادة وتحمل المسئولية والرقابة وارتباطها بالأهداف يؤدي إلى ارتباطها بالوقت وقد تؤثر فيه سلبيا للأسباب التالية :

- عدم تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته .
- عدم مرونة خطة الرقابة من حيث الوقت المحدد والمكان المناسب .
- عدم وضوح نظام الرقابة الموضوع .
- عدم وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والإنجاز .
- العمل على تصيد الأخطاء وليس حل المشكلات .
- ترك المشكلات بدون حل علمي حتى تزداد درجة خطورتها .
- عدم موضوعية خطة الرقابة .
- عدم قدرة النظام الرقابي الموضوع على الكشف عن الانحرافات .
- عدم التنازع بين الرقابة الفنية والإدارية .
- وضع خطة رقابية عالية التكاليف .
- العمل بنظام رقابي واحد غير مواكب التطورات .
- عدم تنوع ميادين الرقابة بين الداخلية والخارجية . (٨٠ : ١٧٤، ١٧٥)

- العوامل المرتبطة باتخاذ القرار :

يعرف **سيد الهواري (١٩٩٧م)** القرار بأنه " الناتج النهائي لمحصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات " . (٣٥ : ٥٥)

وهناك عدة عوامل مؤثرة على اتخاذ القرار وهي :

- دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- درجة ذكاء وتعلم وخبرة متخذ القرار .
- عنصر الوقت .
- نظم وفاعلية الاتصال .
- الظروف البيئية . (٥٢ : ٢١٧)

ومما سبق يتضح أن عنصر الوقت عامل مؤثر في اتخاذ القرار ومن هنا توجد معوقات لاتخاذ القرار وبالتالي تؤثر في ضياع الوقت كما يلي :

- توقيت القرار :

كثيرًا ما تفرض ضغوط على متخذي القرارات لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث للموقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه . وتظهر من هنا أهمية التوقيت لأن القرارات ما هي إلاَّ وسيلة لوضع التكتيك الإداري موضع التنفيذ .

والتوقيت يلعب دورًا مهما في متابعة القرار حيث أن المفوض يتابع القرار عن كثب للتأكد من أن القرار قد تحول إلى عمل فعال وطريقة تتبع القرار وتوقيت مراحل المتابعة لا تقل في أهميتها عن إصدار القرار نفسه . (٧٦ : ٢٢٧ ، ٢٢٨)

- قصور في كم البيانات والمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار :

فمتخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات متوفرة تساعده على تحديد الهدف وتحليل المشكلة وكذلك الاختيار بين البدائل والتنفيذ والمتابعة والتقويم ويرجع عدم توافر المعلومات إلى الأسباب الآتية :

- عدم كفاءة القائمين بعلمية جمع البيانات والمعلومات .
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في ضيق وضغط من الوقت .
- أن تكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات .
- وجميع ما سبق يساعد في ضياع الوقت . (٣٨ : ٣٣)

- التخوف والتردد عند اتخاذ القرار :

المقصود به ما ينتاب صانع القرار من توتر وقلق أثناء عملية اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار . (٧٥ : ١٢٩)

ويشير **روبرت ستيفن** ***Robert Stephen*** **(١٩٩٤م)** إلى أن التردد في اتخاذ القرار يرجع إلى :

- عدم القدرة على وضع أهداف موضوعية قابلة للتنفيذ وفقا لبرنامج زمني .
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
- عدم وضوح سلطات ومسئوليات العاملين وعدم تحديد من له الحق في اتخاذ القرار .
- الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة وضيق الوقت وما يترتب عليه من مشكلات .

(٥٤ : ٢٥)

- صعوبة تحديد وإدراك المشكلة وتفسير الحقائق :

عدم تحديد المشكلة وصعوبة صياغتها يؤدي إلى عدم اتخاذ قرار سليم في التوقيت المناسب . (٦٧ : ٧٥)

- تناقض الأهداف والنتائج :

يحدث أحيانا تناقص بين الأهداف التي تضعها الإدارة المنظمة والنتائج التي ترتبت على تلك الأهداف ويؤدي هذا التناقض بالتأكيد إلى ضياع الوقت . (٧٤ : ٦٥)

جـ-لائحة النظام الأساسي للاتحادات الرياضية :
(مادة ٤٧) للاتحاد أن ينشئ فروعا له في محافظات الجمهورية حسب نشاط اللعبة ويشترط لإنشاء الفرع وجود عدد سبع هيئات على الأقل فإذا كان عدد الهيئات أقل من ذلك تنضم إلى عضوية أقرب فرع .
(مادة ٤٨) يصدر مجلس إدارة الاتحاد قرارا بإنشاء الفرع ويشترط في الهيئات المكونة للفرع أن تكون مشتركة بالنشاط الرسمي للاتحاد عن الموسم السابق ومسددة للاشتراكات السنوية المستحقة .
(مادة ٤٩) يدير شئون الفرع لجنة تتكون من :
رئيس / سكرتير عام / أمين صندوق / عضوين ويصدر بتعيينهم قرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس إدارة الإتحاد وتسري على أعضاء اللجنة ما نصت عليه المادتان ٣٣، ٣٤ من هذا النظام .
(مادة ٥٠) تتكون الجمعية العمومية للفرع من الهيئات أعضاء الإتحاد الواقعة في دائرة اختصاص الفرع وطبقا للأوضاع المقررة لتكوين الجمعية العمومية للإتحاد ويشترط في المندوب الذي يمثل الهيئات في الجمعية العمومية للفرع ذات الشروط والأوضاع المقررة حضوره اجتماع الجمعية العمومية للإتحاد .
(مادة ٥١) تباشر فروع الاتحاد اختصاصاتها في حدود السياسة الفنية والإدارية والمالية التي يضعها مجلس إدارة الاتحاد ومديرية الشباب والرياضة المختصة .
(مادة ٥٢) تختار الهيئات أعضاء الفرع التي لها حق حضور الجمعية العمومية مندوبيها في الجمعية العمومية على أن يتم إخطار رئيس لجنة الفرع ومديرية الشباب والرياضة باسم المندوب .
(مادة ٥٣) يتبع في الجمعيات العمومية للفروع واجتماعات لجان الفروع وقراراتها ذات الإجراءات والقواعد الخاصة بالجمعيات العمومية ومجالس إدارات الاتحادات وذلك فيما عدا النشر بالصحف لاجتماع الجمعية العمومية .
(مادة ٥٤) تقوم مديرية الشباب والرياضة المختصة بالإشراف على الجمعيات العمومية للفروع وتنسيق مواعيدها مع موعد اجتماع الجمعية العمومية للاتحاد .
(مادة ٥٥) يجوز للاتحاد إلغاء الفرع بعد تكوينه أو إدماجه في فرع آخر إذا فقد شرطا من شروط تكوينه أو أصبح عاجزا عن أداء رسالته ، ويشترط في جميع الحالات اعتماد الجهة الإدارية المختصة لذلك .
(مادة ٥٦) تخضع فروع اللعبة الرياضية لإشراف مديرية الشباب والرياضة المختصة ومجلس إدارة الاتحاد من جميع النواحي الفنية والمالية والإدارية ومتابعة أنشطتها المختلفة

١- اختصاصات (الرئيس والسكرتير العام وأمين الصندوق) :

- الرئيس :
  - رئاسة اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية .
  - تمثيل الفرع أمام الهيئات الأخرى .
  - التوقيع مع أمين الصندوق على الشيكات .
  - التوقيع على مكاتبات الفرع ذات الطابع الخاص .
- السكرتير العام :
  - الإشراف على جميع أعمال الفرع الإدارية .
  - توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة للاجتماعات (مجلس إدارة- جمعية عمومية - اللجان المشكلة بالفرع) وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها .
  - إعداد تقارير دورية عن أعمال الفرع .
  - تحضير مشروع موازنة السنة المالية الجديدة بالاشتراك مع أمين الصندوق .
  - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
  - التوقيع على جميع المكاتبات ما عدا المكاتبات التي يرى المجلس توقيعها من الرئيس .
  - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
  - الإشراف على إعداد وحفظ الملفات والسجلات والمستندات .
- أمين الصندوق :
  - الإشراف على حسابات الفرع ويعتبر المسئول عن جميع الإجراءات المالية والبيانات الحسابية .
  - الإشراف على تحصيل إيرادات الفرع .
  - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة المتعلقة بالنواحي المالية .
  - إعداد الميزانية والحساب الختامي عن السنة المنتهية وإعداد مشروع الموازنة للسنة المقبلة .
  - التوقيع مع الرئيس على الشيكات ومع السكرتير على أذون الصرف .
  - يكون مسئولا عن المستندات المالية للفرع . (٩ : ٨٨)

ثانيا : الدراسات المرتبطة :

أ- الدراسات العربية :

١- دراسة سامية فريد محمد (٢٠٠٥م) (٣١) بعنوان "تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية " واستهدفت التعرف على المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية ولتحقيق ذلك استخدمت الدارسة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (١٥٠)من الإداريين العاملين بالفرق الرياضية واستخدمت الدارسة الاستبيان و المقابلة الشخصية لجمع البيانات ومن أهم النتائج :

- عدم اتخاذ قرارات إدارية صحيحة في حل المشكلات .
- عدم تتبع الأسلوب العلمي في حل المشكلات .
- توصلت الدارسة إلى وضع خطة مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية .

٢- دراسة عمرو محمد إبراهيم (٢٠٠٥م) (٥٠) بعنوان "تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج.م.ع " واستهدفت التعرف على تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج.م.ع ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (٢٥) مديرًا لحمامات السباحة في الوجهين القبلي والبحري واستخدم الدارس استمارة استبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- تأخير العاملين بحمامات السباحة تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات .
- يجب على المديرين بالوجه القبلي والبحري الفهم الجيد لحدود التفويض وتوزيع السلطات على العاملين ذوي الخبرة والكفاءة .
- العادات والتقاليد الاجتماعية تؤثر تأثيرا سلبيا في إدارة الوقت وضغوط العمل ومحاولة تجنب العادات والتقاليد السيئة .

٣- دراسة منى عبد المنعم عبد المعبود (٢٠٠٥م) (٦٤) بعنوان "وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة للاتحاد المصري لتنس الطاولة " واستهدفت التعرف على وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة للاتحاد المصري لتنس الطاولة ولتحقيق ذلك استخدمت الدارسة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لتنس الطاولة وفروع الاتحاد والعاملين بالاتحاد وفروعه والحكام والمدربون والإداريون واستخدمت الدارسة استمارات استبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق ومن أهم النتائج :

- لا يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة .
- يتم استخدام الإدارة العامة والإدارة بالأهداف في إدارة الاتحاد المصري لتنس الطاولة .
- وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة .

٤- دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٠٠٤م) (٢٣) بعنوان " إدارة الوقت كمدخل تقويمي للعملية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة " واستهدفت التعرف على تقويم العمليات الإدارية لمديريات الشباب والرياضة بمدن وسط الصعيد (أسيوط – سوهاج – المنيا) في ضوء إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي(الدراسات المسحية) وبلغت عينة الدراسة (٥٥) مديرًا من مديري الشباب والرياضة من محافظات (أسيوط – المنيا – سوهاج) واستخدم الدارس استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال المطلوبة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة .
- عدم وجود قيود على إعطاء المأموريات وخطوط السير للعاملين بمديريات الشباب والرياضة .

٥- دراسة مروى محمود عزت عبد اللطيف عزقول (٢٠٠٣م) (٦٣) بعنوان " تقييم إدارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي " واستهدفت تقييم إدارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبيو كيفية تطبيق عناصر إدارة الوقت خلال الموسم التدريبي ومعوقات إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدمت الدارسة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وبلغت عينة الدراسة (٢١٠)من مدربي السباحة بمحافظتي(القاهرة – الجيزة) في (٢٠) ناديًا مسجلاً بالاتحاد المصري للسباحة واستخدمت الدارسة المراجع والدراسات المرتبطة والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان ومن أهم النتائج :

- ضرورة تطبيق قواعد إدارة الوقت في الأندية الرياضية .
- ضرورة وضع معايير علمية لرقابة ومتابعة إدارة الوقت في الهيئات الرياضية .
- مراعاة عامل الوقت عند تخطيط الموسم التدريبي .
- القدرة على تحديد وقت كل فترة من فترات الموسم التدريبي .

٦- دراسة أحمد محمد محمود عبد الدايم (٢٠٠١م) (٦) بعنوان " تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية " واستهدفت تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية و تحديد العناصر والمكونات التي يجب أن يشتمل عليها برنامج إدارة الوقت وتقييم

مجموعة من نماذج إدارة الوقت للاتحادات ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة (السلة – اليد – الهوكي – الطائرة) واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة .
- التنظيم عامل مهم وحيوي في استثمار الوقت وإدارته بشكل جيد .
- تحديد الهدف يجعل هناك فاعلية في وضع وتنفيذ الخطة مما يساعد على استثمار الوقت .

ب- الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ويكتن *Wekten* (٢٠٠٢م) (٩٤) بعنوان " عوامل نجاح إدارة الوقت في التربية البدنية والرياضية " واستهدفت التعرف على عوامل نجاح إدارة الوقت في التربية البدنية والرياضية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسئولي التخطيط بكليات التربية البدنية والرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- سلامة التخطيط من أهم عوامل نجاح الوقت .
- التأهيل العملي لدى منفذي برامج إدارة الوقت .
- لابد من توافر برامج للمتابعة والرقابة على تنفيذ الأهداف .

٢- دراسة زنج ليم *ZengeLeem* (٢٠٠٢م) (٩٩) بعنوان " تقييم أداء الإداريين في إدارة الوقت في الاتحادات الرياضية الأمريكية " واستهدفت تقييم أداء الإداريين في إدارة الوقت في الاتحادات الرياضية الأمريكية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من إداري الاتحادات الرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- - عدم تمكن الإداريين من إدارة الوقت يرجع إلى بعض الصفات الشخصية للإداريين .
- - عدم الإلمام الكافي من الإداريين بالأهداف المراد تحقيقها داخل الاتحادات .

٣- دراسة أندروز *Andrews* (٢٠٠١م) (٧٦) بعنوان " التعرف على مدى العلاقة بين المنظمات والوقت وإنجازات الطلبة في التربية البدنية " واستهدفت التعرف على مدى العلاقة بين تنظيم الوقت للمنظمات وإنجازات الطلبة في تلك المنظمات و إجراء مقارنة بين المنظمات التي يدار فيها الوقت بصورة جيدة والمنظمات التي يدار فيها الوقت بصورة

سيئة على مستوى الطلبة في المجال الرياضي ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة منظمات رياضية للأندية المدرسية يدار فيها الوقت بأسلوب سليم ومنظمات رياضية للأندية المدرسية يدار فيها الوقت بأسلوب خاطئ واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والملاحظة والاستبيان ومن أهم النتائج :

- المنظمات الرياضية المدارة بأسلوب وقتي سليم يتقدم طلابها بشكل ملحوظ وعدد المترددين في ازدياد مستمر .
- المنظمات الرياضية المدارة بأسلوب خاطئ يتدهور بها الإنجاز الرياضي نتيجة لسوء التنظيم وسوء التخطيط لبرامج التدريب وبرامج المتابعة .

٤- دراسة وونر شيك *Wenner Chek* (٢٠٠١م) **(٩٥)**بعنوان " تقويم البرنامج الزمني لمنتخبات الناشئين في كرة اليد خلال الموسم التدريبي " واستهدفت التعرف على مدى فاعلية تنفيذ البرنامج الزمني لناشئي كرة اليد خلال الموسم التدريبي ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مدربي منتخبات الناشئين واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

- عدم السيطرة على الوقت يؤدي إلى فقدان البرنامج الزمني لفاعليته .

٥- دراسة ويل إيمرسون *Will Emerson* (٢٠٠١م) **(٩٦)**بعنوان " كيف تتعامل مع مشكلات إدارة الوقت وكيفية " واستهدفت التعرف على المشكلات التي تعوق إدارة الوقت وكيفية التعامل معها ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- ضعف الإمكانيات المادية والنوعية .
- عدم خبرة المدرسين في إدارة الوقت أثناء درس التربية الرياضية .
- التنظيم والتخطيط الجيد لدرس التربية الرياضية مسبقا حفاظا على الوقت.

٦- دراسة بيل *Bill* (٢٠٠٠م) (٧٧) بعنوان "قيادة القادة في إدارة الوقت " واستهدفت تحليل العلاقات الإنسانية والروحية والمعنوية ووسائل الارتفاع بها وانعكاس ذلك على تنفيذ الأهداف في الوقت المحدد لها ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي (دراسة الحالة)وبلغت العينة مجموعة من القادة العاملين في قطاع الأعمال واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن القيادة المطلوبة هي القيادة الديمقراطية وتقوم على أساس العلاقات الإنسانية والمشاركة الفعالة في استخدام الوقت الاستخدام الأمثل .

٧- دراسة فيكس *Vix.R* (٢٠٠٠م) (٩٨) بعنوان " التقنيات الفعالة لإدارة الوقت في الاتحادات الرياضية الأولمبية " واستهدفت التعرف على تأثير التقنيات الحديثة لزيادة فاعلية إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسئولي التخطيط بالاتحادات الرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- استخدام الحاسب الآلي في تصميم برامج إدارة الوقت حيث يشمل (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) وكل منهم محدد بزمن خاص للتنفيذ .

الفصل الثالث
خطة وإجراءات الدراسة

- منهج الدراسة .
- ومجتمع الدراسة عينة الدراس.
- وسائل جمع البيانات .
- إعداد استمارة الاستبيان .
- المعاملات العلمية للاستبيان
- الدراسة الاستطلاعية .
- تفريغ البيانات.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة .

منهج الدراسة :

استخدم الدارس في دراسته المنهج المسحي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لهذه الدراسة وأهدافها .

- مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة (٢٧٢٣) من المدربين وكان عددهم (١٥٨٠) والإداريين (٢٥٠) والحكام (٨٠٥) وأعضاء مجلس إدارة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية (٨٨) .

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية العشوائية حيث بلغت (٨١٨) فردا من المدربين والحكام والإداريين وأعضاء مجلس الإدارة (رئيس المنطقة – سكرتير المنطقة – أمين الصندوق – المدير الإداري أو الإداري) ، المحافظات عينة الدراسة هي (القاهرة – الإسكندرية – المنيا – سوهاج – أسوان – أسيوط – قنا – الغربية – بورسعيد – كفر الشيخ) ووجد الدارس أنهم أكثر الفئات إحساسا بالواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد للكرة الطائرة بـ ج . م . ع بالإضافة إلى الخبرة في هذا المجال .

- وسائل جمع البيانات :

استخدم الدارس لجمع بيانات الدراسة الأدوات الآتية :

أ - تحليل الوثائق والبيانات :

الدراسات السابقة والبحوث العلمية والمراجع العربية ذات الصلة بالدراسة .

ب - المقابلة الشخصية :

استخدم هذا الأسلوب بغرض الحصول على بعض البيانات والمعلومات المهمة ، والتي قد تلقى الضوء على بعض الجوانب التي يرغب الدارس في دراستها بغرض وضع الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة وتطبيقه وقد تم إجراء المقابلات الشخصية مع كل من :

- رئيس وسكرتير منطقة الكرة الطائرة بأسيوط .
- بعض المدربين والإداريين وأعضاء مجالس الإدارات بمناطق الكرة الطائرة والأندية الممارسة للعبة في بعض المحافظات المختلفة .
- المتخصصين في مجال الدراسة العلمية من كلية التربية الرياضية بجامعة حلوان وأسيوط.
- استخدم الدارس أيضا أسلوب المقابلة الشخصية أثناء طرح الاستبيان على المستفيدين ، حتى لا يكون هناك تضاد في المفهوم أو المعنى ولعدم ضياع الوقت .

جـ - الاستبيان :

استخدم الدارس أسلوب الاستبيان ، لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة عن طريق استمارتين وضعتا خصيصاً لذلك الاستمارة الأولى بهدف التعرف على الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة الاستمارة الثانية بهدف التعرف على أفضل الأساليب العلمية لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة ، وكان الاستبيان لكل من (أعضاء مجلس الإدارة – الإداريين – المدربين - الحكام) ملحق (٦) واتبع في إعدادها الخطوات التالية :

١- تحديد محاور الاستبيان :

قام الدارس بتحليل المراجع العلمية التي تناولت إدارة الوقت (٤) (٥) (١٤) (٢٦) (٣٩) وتم التوصل إلى (١٨) محورا ثم قام الدارس بعرض المحاور على (١٠) خبراء لاستطلاع رأي الخبراء حول المحاور الرئيسية ملحق (٣) لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع الدراسة ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والكرة الطائرة قوامها (١٠) عشرة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشر سنوات ملحق (١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور لموضوع الدراسة وكذلك الأهمية النسبية لتلك المحاور.

جدول (١) أراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور الاستمارة وكذلك الأهمية النسبية لمحاور الاستمارة والترتيب حسب الأهمية (ن = ١٠)

	المحاور	الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية
محور الواقع الفعلي			
	التخطيط .	٣٠	١٠٠%
	التنظيم .	٣٠	١٠٠%
	التوجيه .	٢٨	٩٣,٣٣%
	الرقابة .	٢٨	٩٣,٣٣%
	التنسيق .	١٤	٤٦,٦٧ %
	القيادة .	١٤	٤٦,٦٧ %
	الاتصال .	١٤	٤٦,٦٧ %
	اتخاذ القرار .	٢٤	٨٠ %

محور أفضل الأساليب			
	تنظيم الوقت	١٦	٥٣,٣٣ %
	تقسـيم الأهـداف (طويلـة الأمـد وقصيرة الأمد) .	٢٨	٩٣,٣٣ %
	تقسيم العمل .	٢٨	٩٣,٣٣ %
	تخصـيص الوقـت (وقـت للإعـداد ووقت للإنتاج والتنفيذ ووقت للإبداع) ..	٢٦	٨٦,٦٧ %
	الأسس الفعالة لإدارة الوقت .	١٤	٤٦,٦٧ %
	المعوقـات (البيئيـة – الشخصـية – الإدارية) .	١٦	٥٣,٣٣ %
	الخدمات المقدمة من الفرع .	١٢	٤٠ %
	وضـع الشخص المناسب فـي المكـان المناسب .	٢٨	٩٣,٣٣ %
	حدود التفويض ودرجته .	٢٦	٨٦,٦٧ %
.	حضور اللجان والاجتماعات .	٢٤	٨٠ %

يتضح من جدول (١) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان ما بين (٤٠ % : ١٠٠ %) وبذلك تم حذف المحاور التي لم تحصل على نسبة ٧٠ % من آراء السادة الخبراء وهي :
- بالنسبة لمحور الواقع الفعلي (التنسيق ، القيادة ، الاتصال) .
- بالنسبة لمحور أفضل الأساليب (تنظيم الوقت ،الأسس الفعالة لإدارة الوقت المعوقات البيئية – المعوقات الشخصية –المعوقات الإدارية ، الخدمات المقدمة من الفرع) .

وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وهي كالتالي :

- محور الواقع الفعلي يشمل (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، اتخاذ قرار) .

• محور أفضل الأساليب يشمل (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حدود التفويض ودرجته ، حضور اللجان والاجتماعات ، تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ، تقسيم العمل ، تخصيص الوقت)- الجدول رقم (٢) يوضح ذلك .

جدول رقم (٢) محاور الاستبيان في صورتها النهائية

المحور	
محور الواقع الفعلي	التخطيط
	التنظيم
	التوجيه
	الرقابة
	اتخاذ قرار
محور أفضل الأساليب	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
	حدود التفويض ودرجته
	حضور اللجان والاجتماعات
	تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل
	تقسيم العمل
	تخصيص الوقت

٢- إعداد عبارات الاستمارة :

نظراً لوجود عدة دراسات ومراجع سابقة (٢) (٣) (٥) (٦) (٧) (٦٢) فقد استرشد بها الدارس وعليه فقد تم الاستعانة بالاستبيانات والأبحاث السابقة بغرض التعرف على الأسلوب الأمثل وأفضل الطرق التي يتحدد على ضوئها العبارات ، وبذلك تم صياغة مجموعة من العبارات التي يحاول عن طريقها الدارس كشف التساؤلات حول موضوع الدراسة ، وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان متبعاً في ذلك الأصول المأخوذة في تسلسل العبارات للحصول على أصدق البيانات .

فقد قام الدارس بصياغة عبارات الاستمارة بناء على عنوان المحور التابع لها وقد راعى الدارس عند صياغة عبارات الاستمارة أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومه وقد بلغ عدد عبارات الاستمارة في صورتها المبدئية كالتالي :

جدول رقم (٣) محاور الاستبيان وعباراته في صورته المبدئية

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	عدد العبارات	أرقامها
محور الواقع الفعلي	التخطيط	٢٠	١ ـ ٢٠
	التنظيم	١٦	٢١ ـ ٣٦
	التوجيه	١٦	٣٧ ـ ٥٢
	الرقابة	١٥	٥٣ ـ ٦٧
	اتخاذ القرار	١٢	٦٨ ـ ٧٩
محور أفضل الأساليب	وضع الشخص المناسب	٥	٨٠ ـ ٨٤
	حدود التفويض	٧	٨٥ ـ ٩١
	حضور اللجان	٥	٩٢ ـ ٩٦
	تقسيم الأهداف	٧	٩٧ ـ ١٠٣
	تقسيم العمل	٧	١٠٤ - ١١٠
	تخصيص الوقت	٦	١١١ - ١١٦
الإجمالي		١١٦	

٣ ـ اختيار العبارات الصالحة للاستمارة :

قام الدارس بعرض تلك العبارات ملحق (٥) على مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والكرة الطائرة ملحق (١) واشترط الدارس ألاَّ تقل سنوات الخبرة في هذا المجال عن (١٠) عشر سنوات وذلك للتعرف على مدى صلاحية العبارات .

وقد تم وضع الشروط التالية للسادة الخبراء :

- أن يكون حاصلاً على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية .
- أن يكون من العاملين في مجال الإدارة الرياضية أو الكرة الطائرة .

وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، وفي ضوء ذلك تم تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد (١٦) ست عشرة عبارة لم تحصل على النسبة المحددة وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته النهائية (١٠٠) مائة عبارة ملحق ٦ والجدول التالي (٤) يوضح عدد العبارات الأساسية والمحذوفة من الاستبيان .

جدول (٤) بيان بعدد العبارات الأساسية والمحذوفة من الاستبيان

م	اسم المحور	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	**محور الواقع الفعلي :**				
	أ – التخطيط .	٢٠	٣	١٣ ، ١٨ ، ٢٠	١٧
	ب – التنظيم .	١٦	٤	٢٧،٣١،٣٤،٣٥	١٢
	ج – التوجيه .	١٦	٣	٤١ ، ٤٤ ، ٥١	١٣
	د – الرقابة .	١٥	٢	٦٣ ، ٦٦	١٣
	هـ- اتخاذ القرار	١٢	١	٧٩	١١
	الإجمالي	٧٩	١٣	٦٦	
٢	**محور أفضل الأساليب :**				
	أ - وضع الشخص المناسب	٥	-	-	٥
	ب - حدود التفويض	٧	١	٩٠	٦

م	اسم المحور	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
	ج- حضور اللجان	٥	-	-	٥
	د- تقسيم الأهداف	٧	-	-	٧
	هـ- تقسيم العمل	٧	١	١٠٩	٦
	و- تخصيص الوقت	٦	١	١١٦	٥
	الإجمالي	٣٧	٣	٣٤	
المجموع	١١٦	١٦	١٠٠		

- الدراسة الاستطلاعية :

قام الدارس بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية مكونة من (٣) إداريون ، (٣) مدربين ، (٢) أعضاء مجلس إدارة ، (٢) حكام وجميعهم من خارج عينة الدراسة الأساسية البالغ عددها (٨١٨) فردًا ، وذلك بهدف الآتي :

- التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة .
- التأكد من عدم وجود أي أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها .
- تحديد زمن الإجابة عن الاستبيان .
- إيجاد صدق وثبات الاستبيان . جدول (٦) ، (٧) ، (٨) ، (٩)

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحي بالصعوبة أو عدم الفهم كما استغرق تطبيق الاستبيان زمن يتراوح من ١٣ : ٢٠ دقيقة . ولقد قام الدارس بشرح الهدف من الدراسة وأهمية الاستجابة لما تحمله استمارة الاستبيان بداخلها حتى يمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة فيما بعد .

- المعاملات العلمية للاستبيان :

١ - الصدق:

تختلف الأساليب التجريبية لحساب معامل الصدق وتختلف باختلاف أهداف الدراسة وطبيعة المشكلة الجاري بحثها ، وقد استخدم الدارس طريقة :

أ - صدق المحتوى .

ب - صدق الاتساق الداخلي .

جـ - الصدق الذاتي .

أ- صدق المحتوى:

قام الدارس بعرض الاستبيان على الخبراء والبالغ عددهم (١٠) خبراء في الفترة من ٢٠٠٧/٣/٥م إلى ٢٠٠٧/٣/١٥م بغرض :

- التأكد من الصياغة المناسبة للعبارات ومدى مناسبتها للمحاور .
- إضافة أو حذف أو تعديل العبارات وفق المحاور الموضوعة .

وقد قام الدارس بعرض الاستبيان في صورته الأولية ملحق (٥) والتي تحتوى على (١١) أحد عشر محورًا ، (١١٦) مائة وست عشرة عبارة على مجموعة من الخبراء في مجال التربية الرياضية قوامها (١٠) عشرة خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان لما وضع من اجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وطلب منهم إبداء الرأي في ذلك بوضع علامة (✓) أمام العبارة وتحت كلمة مناسب إذا كانت العبارة مناسبة وتحت غير مناسب إذا كانت العبارة غير مناسبة للمحور الذي يمثله وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة أراء الخبراء ، وفي ضوء ذلك تم تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد (١٦) ست عشرة عبارة لم تحصل على النسبة المحددة وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته النهائية (١٠٠) مائة عبارة ملحق (٦) والجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥) النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات الاستبيان
(ن = ١٠)
لقياس صدق المحتوى

المحاور	العبـــارات										
المحـور الأول التخطيط	رقـــم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	الدرجة المقدرة	٤٤	٤٦	٤٤	٤٤	٤٤	٥٠	٥٠	٤٢	٤٦	٤٢
	النسبة المئوية	٨٨%	٩٢%	٨٨%	٨٨%	٨٨%	١٠٠%	١٠٠%	٨٤%	٩٢%	٨٤%
	رقم العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
	الدرجة المقدرة	٥٠	٥٠	٣٠	٤٦	٤٤	٤٨	٤٤	٣٢	٤٦	٣٠
	النسبة المئوية	١٠٠%	١٠٠%	٦٠%	٩٢%	٨٨%	٩٦%	٨٨%	٦٤%	٩٢%	٦٠%
المحـور الثاني التنظيم	رقم العبارة	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
	الدرجة المقدرة	٤٦	٤٤	٥٠	٥٠	٤٤	٤٤	٣٢	٤٦	٤٤	٤٨
	النسبة المئوية	٩٢%	٨٨%	١٠٠%	١٠٠%	٨٨%	٨٨%	٦٤%	٩٢%	٨٨%	٩٦%
	رقم العبارة	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦				
	الدرجة المقدرة	١٠	٤	٩	١١	٣٠	٥٠				
	النسبة المئوية	٨٣%	٣٣%	٧٥%	٩٢%	٦٠%	١٠٠%				

المحور الثالث التوجيه	رقم العبارة	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤ ٦
	الدرجة المقدرة	٥٠	٤٢	٥٠	٤٦	٣٠	٥٠	٥٠	٣٠	٤٠	٥ ٠
	النسبة المئوية	٠٠ %	٤ %	٠٠ %	٢ %	٠ %	٠٠ %	٠٠ %	٠ %	٠ %	٠ ٠ %
	رقم العبارة	٧	٨	٩	٠	١	٢				
	الدرجة المقدرة	٠	٠	٤	٤	٢	٨				
	النسبة المئوية	٠٠ %	٠٠ %	٨ %	٨ %	٤ %	٦ %				
المحور الرابع الرقابة	رقم العبارة	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	٠	١	٢
	الدرجة المقدرة	٦	٦	٤	٦	٨	٨	٨	٠	٠	٠
	النسبة المئوية	٢ %	٢ %	٨ %	٢ %	٦ %	٦ %	٦ %	٠٠ %	٠٠ %	٠ ٠ %
	رقم العبارة	٣	٤	٥	٦	٧					
	الدرجة المقدرة	٤	٤	٠	٢	٦					
	النسبة المئوية	٨ %	٨ %	٠٠ %	٤ %	٢ %					

تابع جدول (٥) النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات الاستبيان

المحاور	العبـــــارات										
٦٨ ٤٨ %٩٦	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧		
	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٤٦	٥٠	٥٠	٤٦	٥٠		
	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	٩٢ %	١٠٠ %	١٠٠ %	٩٢ %	١٠٠ %		
	رقم العبارة	٧٨	٧٩								
	الدرجة المقدرة	٥٠	٣٢								
	النسبة المئوية	١٠٠ %	٦٤ %								
المحور السادس وضع الشخص المناسب	رقم العبارة	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤					
	الدرجة المقدرة	48	46	44	50	42					
	النسبة المئوية	96	92	88	100	84					
المحور السابع حدود التفويض	رقم العبارة	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠			٩١	

	الدرجة المقدرة	٥٠	٤٦	٥٠	٥٠	٥٠	٣٤	٥٠
	النسبة المئوية	١٠٠%	٩٢%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	٦٨%	١٠٠%
المحور الثامن حضور اللجان	رقم العبارة	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦		
	الدرجة المقدرة	50	48	50	46	44		
	النسبة المئوية	100	96	100	92	88		
المحور التاسع تقسيم الأهداف	رقم العبارة	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣
	الدرجة المقدرة	50	48	44	48	46	48	42
	النسبة المئوية	100	96	88	96	92	96	84
المحور العاشر تقسيم العمل	رقم العبارة	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠
	الدرجة المقدرة	٤٨	٤٨	٣٢	٤٨	٤٨	٣٤	٤٨

	النسبة المئوية	٩٦	٩٦	٦٤	٩٦	٩٦	٦٨	٩٦
المحور الحادي عشر تخصيص الوقت	رقم العبارة	١١١	١١٢	١١٣	١١٤	١١٥	١١٦	
	الدرجة المقدرة	46	48	44	46	42	34	
	النسبة المئوية	92	96	88	92	84	68	

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء لقياس صدق المحتوى في عبارات الاستبيان كانت تتراوح ما بين (٦٠% : ١٠٠%) وقد تم استخدام ميزان التقدير الثلاثي (٥– ٣–١) .

وقد جاءت أراء الخبراء وفقاً للآتي :

- عبارات المحور الأول (التخطيط) اتفق الخبراء على استبعاد العبارة رقم (١٣ ، ١٨ ، ٢٠) .
- عبارات المحور الثاني (التنظيم) : اتفق الخبراء على استبعاد العبارات رقم(٣٥،٣٤،٣١،٢٧).
- عبارات المحور الثالث (التوجيه) اتفق الخبراء على استبعاد العبارات رقم (٤١ ، ٤٤ ، ٥١) .
- عبارات المحور الرابع (الرقابة) اتفق الخبراء على استبعاد العبارة رقم (٦٣ ، ٦٦).
- عبارات المحور الخامس (اتخاذ القرار) اتفق الخبراء على استبعاد العبارة رقم (٧٩) .
- عبارات المحور السابع (حدود التفويض) اتفق الخبراء على استبعاد العبارة رقم (٩٠) .
- عبارات المحور العاشر (تقسيم العمل) اتفق الخبراء على استبعاد العبارة رقم (١٠٩) .
- عبارات المحور الحادي عشر (تخصيص الوقت) اتفق الخبراء على استبعاد العبارة رقم(١١٦)

ب ـ صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاستبيان في الدراسة الحالي قام الدارس بحساب الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) عشر أفراد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية للبحث ثم قام الدارس بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع درجات المحور الفرعي الذي تنتمي إليه كما تم إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعى ومجموع درجات المحور الرئيسي الذي ينتمي إليه والجدولان (٦) ، (٧) يوضحان ذلك .

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه لقياس صدق الاتساق الداخلي (ن = ١٠)

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٦٣

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " التخطيط " والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٧١ : ٠,٩٦)
- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "التنظيم "ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٦٨ إلي ٠,٩٢)
- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "التوجيه"ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٦٤ إلي ٠,٨٨)
- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " الرقابة " ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٦٣ إلي ٠,٩٥)
- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " اتخاذ القرار " ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٦٥ إلي ٠,٩٦).
- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "وضع الشخص المناسب" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين(٠,٧٤ إلي ٠,٩٧)
- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " حدود التفويض " ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٨٠ إلي ٠,٩٤)
- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " حضور اللجان " ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٨٤ إلي ٠,٩٩)

- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور"تقسيم الأهداف" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٧٢ إلي ٠,٩١)
- وبلغ معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " تقسيم العمل " وبين الدرجة الكلية للمحور ٠,٩٥
- وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "تخصيص الوقت" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٧٢ إلي ٠,٩٦)

وهى جميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .

جدول (٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعى ومجموع درجات المحور الرئيسي الذي ينتمي إليه (ن = ١٠)

المحور الرئيسي							
الواقع الفعلي	المحور الفرعي	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	اتخاذ القرار	
	قيمة معامل الارتباط	٠,٩٧	٠,٩١	٠,٧٦	٠,٩٥	٠,٩٨	
أفضل الأساليب	المحور الفرعي	وضع الشخص المناسب	حدود التفويض	حضور اللجان	تقسيم الأهداف	تقسيم العمل	تخصيص الوقت
	قيمة معامل الارتباط	٠,٩٩	٠,٩٨	٠,٩٦	٠,٩٩	٠,٩٨	٠,٩٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٦٣

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الواقع الفعلي والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٧٦ : ٠,٩٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور أفضل الأساليب والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٩٢ : ٠,٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .

جـ ـ الصدق الذاتي :

جدول(٨) معاملات الصدق الذاتي لمحاور الاستبيان (ن = ١٠)

المحاور	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتى
التخطيط	٠,٩٩	0.99
التنظيم	٠,٩٧	0.98
التوجيه	٠,٩٦	0.98
الرقابة	٠,٩٨	0.99
اتخاذ القرار	٠,٩٦	0.98
تخصيص الوقت	٠,٩٣	0.96
تقسيم الأهداف	٠,٩٦	0.98
تقسيم العمل	٠,٩٨	0.99
حدود التفويض	٠,٩٩	0.99
حضور اللجان	٠,٩٩	0.99
وضع الشخص المناسب	٠,٩٧	0.98

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٦٣

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

ـ تراوحت معاملات الصدق الذاتي لمحاور الاستبيان ما بين (٠,٩٣ : ٠,٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاستبيان.

٢ ـ ثبات الاستبيان :

قام الدارس بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية مكونة من (٣) إداريين و(٣) مدربين و(٢) أعضاء مجلس إدارة و(٢) حكام وتكرار تطبيق الاستبيان على نفس المجموعة من الأفراد بعد فترة زمنية فاصلة (أسبوعين تقريباً) وتحت ظروف موحدة وقد تم حساب ثبات الاستبيان

وقد تبين الآتي :

جدول (٩) معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني للاستبيان

المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
	م	ع	م	ع	
التخطيط	٧٨	١١,٦٠	٧٦,٤٠	١٠,٢٠	٠,٩٩
التنظيم	٥٥,٨٠	٧,٥٧	٥٣,٢٠	٦,٧٥	٠,٩٧
التوجيه	٦٠,٢٠	٨,٥٠	٥٧,٨٠	٨,١٥	٠,٩٦
الرقابة	٥٧,٠٠	١٠,١٥	٥٥,٦٠	٨,٥٤	٠,٩٨
اتخاذ القرار	٤٨,٨٠	٨,٥١	٤٦,٢٠	٦,٨٨	٠,٩٦
وضع الشخص المناسب	٢٢,٤٠	٣,٨٩	٢١,٤٠	٣,٢٤	٠,٩٧
حدود التفويض	٣١,٦٠	٤,٩٩	٣٠,٢٠	٤,١٣	٠,٩٩
حضور اللجان	٢٥,٨٠	٥,٦٩	٢٤,٦٠	٤,٧٢	٠,٩٩
تقسيم الأهداف	٢٦,٢٠	٥,٠٣	٢٤,٨٠	٤,٠٢	٠,٩٦
تقسيم العمل	٢٢,٢٠	٤,٥٤	٢١,٢٠	٣,٩٤	٠,٩٨
تخصيص الوقت	٢٢,٨٠	٣,٧١	٢١,٨٠	٣,٢٩	٠,٩٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٦٣

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

تراوحت قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستبيان ما بين (٠,٩٣ : ٠,٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائيا مما يشير إلي ثبات الاستبيان .

وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية ملحق (٦) والذي استقر فيه الاستبيان عند(١٠٠) مائة عبارة وبواقع (٦٦) ست وستين عبارة للمحور الأول و(٣٤) أربع وثلاثين عبارة للمحور الثاني .

- تطبيق الاستبيان :

قام الدارس بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية على أفراد العينة من (مدربين وإداريين وحكام و أعضاء مجلس إدارة) البالغ عددهم (٨١٨) فرداً في الفترة من ١ / ٤ / ٢٠٠٧م إلى ١٥ / ٤ / ٢٠٠٧م ملحق (٦)

واتبع الدارس الخطوات التالية :
١ ـ قام الدارس بتوزيع الاستبيان على العينة .
٢ ـ تم شرح محتوى استبيان الدراسة للعينة وإيضاح الهدف من ذلك .
٣ ـ شرح أسلوب الإجابة على العبارات .
٤ ـ تفسير كل شيء غامض وتوضيحه .
٥ ـ لضمان الدقة في البيانات راعى الدارس ذلك بأن يكون كتابة الاسم اختيارياً ، وان المعلومات التي سيدلى بها في الاستبيان سرية ، والغرض منها تحقيق الهدف من الدراسة .

- تفريغ البيانات :

تم توزيع استمارات الاستبيان على العينة الأساسية ، وعندما تم تجميعها وتصحيحها ، فقد أسفرت عما هو موضح بالجدول التالي (١٠) .

جدول (١٠) بيان بعدد الاستمارات الصالحة والمستبعدة لفئات عينة البحث

الفئة	المجتمع الكلي	إجمالي	%	استبعاد	صالح
مدربون	١٥٨٠	٤٧٤	٣٠ %	١٤	٤٦٠
إداريون	٢٥٠	٧٥	٣٠ %	٤	٧١
حكام	٨٠٥	٢٤٢	٣٠ %	٩	٢٣٣
اعضاء مجلس إدارة	٨٨	٢٧	٣٠ %	٢	٢٥
إجمالي	٢٧٢٣	٨١٨	٣٠ %	٢٩	٧٨٩

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائيا ، ولحساب نتائج الدراسة استخدم الدارس الأساليب الإحصائية الآتية : المتوسط ـ الانحراف المعياري ـ الدرجة المقدرة ـ النسبة المئوية ـ الارتباط .

الفصـــــل الرابع
عرض ومناقشة النتائج

أولاً : عرض النتائج .

أ-الواقع الفعلي لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع .

ب-أفضل الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع .

جـ-تصميم النموذج المقترح .

ثانيًا : مناقشة النتائج .

عرض النتائج ومناقشتها

أولا : عرض النتائج :

أ- للإجابة علي التساؤل الأول الذي يشير إلي ما هية الواقع الفعلي لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع :

جدول (١١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور التخطيط (ن = ٤٦٠)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١	يلتزم مجلس إدارة الفرع ببرنامج زمني لتحقيق أهداف الاتحاد .	1169	50.8	١٢
٢	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة إدارته .	1107	48.1	١٤
٣	عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة .	1935	84.1	٢
٤	يراعي عند التخطيط للموسم الإمكانات المتاحة بما في ذلك الوقت .	1323	57.5	١١
٥	يحدد وقت معين لتحقيق كل هدف من أهداف الفرع .	1163	50.6	١٣
٦	عند وضع أهداف الفرع يتم تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية وفق خطة زمنية محددة .	1491	64.8	٨
٧	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ المشروع وفقاً للبرنامج الزمني المحدد .	1531	66.6	٧
٨	يراعى مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل.	2001	87.0	١
٩	يحدد مجلس الإدارة أهدافه مسبقاً حفاظاً علي الوقت .	1547	67.3	٦

١٠	يحدد مجلس الإدارة وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت .	1069	46.5	١٦
١١	يراعي مجلس الإدارة أن يكون الوقت المحدد لتحقيق الأهداف قابلاً للتغيير والتطوير .	1081	47.0	١٥
١٢	يتم تحديد أهداف موضوعية ومرنة ومناسبة للوقت المتاح.	1627	70.7	٣
١٣	يضع الفرع أهدافا محددة يمكن قياس مدى فاعلية تحققها من عدمه.	1467	63.8	٩
١٤	يضع مجلس إدارة الفرع خططه في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة .	981	42.7	١٧

تابع جدول (١١)

م	العبـــــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٥	يقوم مجلس إدارة الفرع بتحديد الأعمال المطلوب إنجازها بدقة خلال فترة إدارته توفيرا للوقت .	1625	70.7	٤
١٦	يعلن مجلس الإدارة بوضوح عن خطط وأهداف الفرع خلال فترة المجلس .	1561	67.9	٥
١٧	يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ من لهم صلة بالنشاط بأهداف المجلس خلال فترة إدارته توفيرا للوقت .	1399	60.8	١٠

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور التخطيط ما بين **(٤٢,٧% :٨٧%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يضع مجلس إدارة الفرع خططه في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة " ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يراعى مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل ".

جدول (١٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور التخطيط (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئو ية	الترتيب
١	يلتزم مجلس إدارة الفرع ببرنامج زمني لتحقيق أهداف الاتحاد .	155	43.7	١٣
٢	يقوم مجلس الإدارة تحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة إدارته.	157	44.2	١٢
٣	عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة .	277	78.0	١
٤	يراعي عند التخطيط للموسم الإمكانات المتاحة بما في ذلك الوقت .	147	41.4	١٦
٥	يحدد وقت معين لتحقيق كل هدف من أهداف الفرع .	149	42.0	١٥
٦	عند وضع أهداف الفرع يتم تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية وفق خطة زمنية محددة .	227	63.9	٩
٧	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ المشروع وفقاً للبرنامج الزمني المحدد .	235	66.2	٨

تابع جدول (١٢)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئو ية	الترتيب
٨	يراعى مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل.	267	75.2	٢
٩	يحدد مجلس الإدارة أهدافه مسبقاً حفاظاً علي الوقت .	249	70.1	٥
١٠	يحدد مجلس الإدارة وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت	102	28.7	١٧

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبـــــــــــــــارة	م
			.	
٦	69.0	245	يراعي مجلس الإدارة أن يكون الوقت المحدد لتحقيق الأهداف قابلا للتغيير والتطوير .	١١
٣	73.0	259	يتم تحديد أهداف موضوعية ومرنة ومناسبة للوقت المتاح.	١٢
١٠	61.7	219	يضع الفرع أهداف محددة يمكن قياس مدى فاعلية تحققها من عدمه .	١٣
١٤	42.5	151	يضع مجلس إدارة الفرع خططه في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة .	١٤
٤	71.3	253	يقوم مجلس إدارة الفرع بتحديد الأعمال المطلوب أنجازها بدقة خلال فترة إدارته توفيرا للوقت .	١٥
٧	67.9	241	يعلن مجلس الإدارة بوضوح عن خطط وأهداف الفرع خلال فترة المجلس .	١٦
١١	61.1	217	يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ من لهم صلة بالنشاط بأهداف المجلس خلال فترة إدارته توفيرا للوقت .	١٧

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور التخطيط ما بين**(٢٨,٧٣% :٧٨,٠٣%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة " .

جدول (١٣) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور التخطيط (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١	يلتزم مجلس إدارة الفرع ببرنامج زمني لتحقيق أهداف الاتحاد .	519	44.5	11
٢	يقوم مجلس الإدارة تحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة إدارته .	499	42.8	١٢
٣	عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة .	1025	88.0	١
٤	يراعي عند التخطيط للموسم الإمكانات المتاحة بما في ذلك الوقت .	493	42.3	١٣
٥	يحدد وقت معين لتحقيق كل هدف من أهداف الفرع .	475	40.8	١٥
٦	عند وضع أهداف الفرع يتم تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية وفق خطة زمنية محددة .	763	65.5	٦
٧	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ المشروع وفقاً للبرنامج الزمني المحدد .	721	61.9	٩
٨	يراعى مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل.	1011	86.8	٢
٩	يحدد مجلس الإدارة أهدافه مسبقاً حفاظاً علي الوقت .	733	62.9	٨
١٠	يحدد مجلس الإدارة وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت .	318	27.3	١٧
١١	يراعي مجلس الإدارة أن يكون الوقت المحدد لتحقيق الأهداف قابلا للتغيير والتطوير .	475	40.8	١٦
١٢	يتم تحديد أهداف موضوعية ومرنة ومناسبة للوقت المتاح.	811	69.6	٤
١٣	يضع الفرع أهداف محددة يمكن قياس مدى فاعلية تحققها من عدمه.	741	63.6	٧

١٤	يضع مجلس إدارة الفرع خططه في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة .	489	42.0	١٤
١٥	يقوم مجلس إدارة الفرع بتحديد الأعمال المطلوب انجازها بدقة خلال فترة إدارته توفيرا للوقت .	823	70.6	٣

تابع جدول (١٣)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئو ية	الترتيب
١٦	يعلن مجلس الإدارة بوضوح عن خطط وأهداف الفرع خلال فترة المجلس .	797	68.4	٥
١٧	يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ من لهم صلة بالنشاط بأهداف المجلس خلال فترة إدارته توفيرا للوقت .	715	61.4	١٠

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور التخطيط ما بين(**٢٧,٣% :٨٨%**) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة".

جدول (١٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة
لعبارات محور التخطيط (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١	يلتزم مجلس إدارة الفرع ببرنامج زمني لتحقيق أهداف الاتحاد .	73	58.4	١١
٢	يقوم مجلس الإدارة تحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة إدارته.	55	44.0	١٥
٣	عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة .	115	92.0	١

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٤	يراعي عند التخطيط للموسم الإمكانات المتاحة بما في ذلك الوقت .	67	53.6	١٢
٥	يحدد وقت معين لتحقيق كل هدف من أهداف الفرع .	41	32.8	١٦
٦	عند وضع أهداف الفرع يتم تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية وفق خطة زمنية محددة .	79	63.2	٨
٧	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ المشروع وفقاً للبرنامج الزمني المحدد .	89	71.2	٣
٨	يراعى مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل.	113	90.4	٢
٩	يحدد مجلس الإدارة أهدافه مسبقاً حفاظاً علي الوقت .	85	68.0	٤

تابع جدول (١٤)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٠	يحدد مجلس الإدارة وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت .	29	23.2	١٧
١١	يراعي مجلس الإدارة أن يكون الوقت المحدد لتحقيق الأهداف قابلا للتغيير والتطوير .	67	53.6	١٣
١٢	يتم تحديد أهداف موضوعية ومرنة ومناسبة للوقت المتاح.	85	68.0	٥
١٣	يضع الفرع أهداف محددة يمكن قياس مدى فاعلية تحققها من عدمه.	81	64.8	٧
١٤	يضع مجلس إدارة الفرع خططه في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة .	63	50.4	١٤
١٥	يقوم مجلس إدارة الفرع بتحديد	83	66.4	٦

	الأعمال المطلوب انجازها بدقة خلال فترة إدارته توفيرا للوقت .			
١٦	يعلن مجلس الإدارة بوضوح عن خطط وأهداف الفرع خلال فترة المجلس .	79	63.2	٩
١٧	يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ من لهم صلة بالنشاط بأهداف المجلس خلال فترة إدارته توفيرا للوقت .	77	61.6	١٠

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :
تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محورالتخطيط ما بين **(٢٣,٢% : ٩٢%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة ".

جدول (١٥) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور التنظيم (ن = ٤٦٠)

م	العبـــــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٨	هناك وقت محدد للعمل بالفرع .	777	33.8	12
١٩	يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة .	2061	89.6	٣
٢٠	٧ يتم تقسيم العمل لإنجازه في أحسن صورة وأسرع وقت .	1261	54.8	١٠
٢١	يقوم مجلس الإدارة بتحديد المهام والاختصاصات مراعاة لعامل الوقت.	1395	60.7	٦
٢٢	يراعى مجلس الإدارة تناسب الاختصاصات مع القدرات الفعلية عند توزيع المهام حفاظا على الوقت .	1445	62.8	٥
٢٣	يتم شرح المهام المطلوب القيام بها قبل بداية كل مشروع لإنجازها بأسرع وقت .	1335	58.0	٩

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبـــــــــــــــارة	م
٤	66.2	1523	يتم تنظيم العمل داخل الفرع بتوضيح الأهداف والخطط مما يساعد على تحقيق النتائج بأسرع وقت .	٢٤
٢	91.6	2107	لا يوجد وقت محدد لإنهاء الأعمال داخل الفرع .	٢٥
١	92.1	2119	يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات .	٢٦
٨	58.0	1333	تحديد الاختصاصات داخل الفرع يساعد على القيام بالعمل في الوقت المحدد .	٢٧
٧	58.4	1343	التنظيم داخل الفرع يقوم بتحديد السلطات والمسئوليات حفاظاً علي الوقت .	٢٨
١١	42.7	981	يهتم مجلس الإدارة بمبدأ استمرارية الهدف والبرنامج الزمني عند وضع الخطة .	٢٩

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محورالتنظيم ما بين **(٣٣,٨% : ٩٢,١%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع " ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات".

جدول (١٦) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة
لعبارات محور التنظيم (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٨	هناك وقت محدد للعمل بالفرع .	105	29.6	12
١٩	يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة .	261	73.5	٣
٢٠	يتم تقسيم العمل لانجازه في أحسن صورة وأسرع وقت .	225	63.4	٧
٢١	يقوم مجلس الإدارة بتحديد المهام والاختصاصات مراعاة لعامل الوقت.	215	60.6	٩
٢٢	يراعى مجلس الإدارة تناسب الاختصاصات مع القدرات الفعلية عند توزيع المهام حفاظا على الوقت .	219	61.7	٨
٢٣	يتم شرح المهام المطلوب القيام بها قبل بداية كل مشروع لانجازها بأسرع وقت .	215	60.6	١٠
٢٤	يتم تنظيم العمل داخل الفرع بتوضيح الأهداف والخطط مما يساعد على تحقيق النتائج بأسرع وقت .	237	66.8	٤
٢٥	لا يوجد وقت محدد لإنهاء الأعمال داخل الفرع .	273	76.9	٢
٢٦	يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات .	321	90.4	١
٢٧	تحديد الاختصاصات داخل الفرع يساعد على القيام بالعمل في الوقت المحدد .	231	65.1	٦
٢٨	التنظيم داخل الفرع يقوم بتحديد السلطات والمسئوليات حفاظاً علي	235	66.2	٥

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
	الوقت .			
٢٩	يهتم مجلس الإدارة بمبدأ استمرارية الهدف والبرنامج الزمني عند وضع الخطة .	167	47.0	١١

يتضح من جدول (١٦) ما يلي :
تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور التنظيم ما بين **(٢٩,٦% : ٩٠,٤%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات".

جدول (١٧) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور التنظيم (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٨	هناك وقت محدد للعمل بالفرع .	331	28.4	12
١٩	يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة .	1021	87.6	١
٢٠	يتم تقسيم العمل لانجازه في أحسن صورة وأسرع وقت .	775	66.5	٥
٢١	يقوم مجلس الإدارة بتحديد المهام والاختصاصات مراعاة لعامل الوقت.	721	61.9	١٠
٢٢	يراعى مجلس الإدارة تناسب الاختصاصات مع القدرات الفعلية عند توزيع المهام حفاظا على الوقت .	733	62.9	٩
٢٣	يتم شرح المهام المطلوب القيام بها قبل بداية كل مشروع لانجازها بأسرع وقت .	761	65.3	٧

٢٤	يتم تنظيم العمل داخل الفرع بتوضيح الأهداف والخطط مما يساعد على تحقيق النتائج بأسرع وقت .	809	69.4	٤
٢٥	لا يوجد وقت محدد لإنهاء الأعمال داخل الفرع .	915	78.5	٣
٢٦	يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات .	985	84.5	٢
٢٧	تحديد الاختصاصات داخل الفرع يساعد على القيام بالعمل في الوقت المحدد .	771	66.2	٦
٢٨	التنظيم داخل الفرع يقوم بتحديد السلطات والمسئوليات حفاظاً علي الوقت .	755	64.8	٨
٢٩	يهتم مجلس الإدارة بمبدأ استمرارية الهدف والبرنامج الزمني عند وضع الخطة .	499	42.8	١١

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور التنظيم ما بين (**٢٨,٤%:٨٧,٦%**) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع " ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة".

جدول (١٨) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور التنظيم (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٨	هناك وقت محدد للعمل بالفرع .	29	23.2	١٢
١٩	يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة .	105	84.0	١
٢٠	يتم تقسيم العمل لانجازه في أحسن صورة وأسرع وقت .	83	66.4	٤
٢١	يقوم مجلس الإدارة بتحديد المهام والاختصاصات مراعاة لعامل الوقت.	69	55.2	٩
٢٢	يراعى مجلس الإدارة تناسب الاختصاصات مع القدرات الفعلية عند توزيع المهام حفاظا على الوقت .	79	63.2	٥
٢٣	يتم شرح المهام المطلوب القيام بها قبل بداية كل مشروع لإنجازها بأسرع وقت .	75	60.0	٧
٢٤	يتم تنظيم العمل داخل الفرع بتوضيح الأهداف والخطط مما يساعد على تحقيق النتائج بأسرع وقت .	67	53.6	١٠
٢٥	لا يوجد وقت محدد لإنهاء الأعمال داخل الفرع .	101	80.8	٣
٢٦	يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات .	103	82.4	٢
٢٧	تحديد الاختصاصات داخل الفرع يساعد على القيام بالعمل في الوقت المحدد .	73	58.4	٨
٢٨	التنظيم داخل الفرع يقوم بتحديد السلطات والمسئوليات حفاظاً علي الوقت .	79	63.2	٦
٢٩	يهتم مجلس الإدارة بمبدأ استمرارية الهدف والبرنامج الزمني عند وضع الخطة .	43	34.4	١١

يتضح من جدول (١٨) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور التنظيم ما بين(**٢٣,٢% : ٨٤%**) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة".

جدول (١٩) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور التوجيه (ن = ٤٦٠)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٣٠	يهتم مجلس الإدارة بتنمية الاتصال بينه وبين اللجان المختلفة لتحقيق الهدف في الوقت المحدد .	1469	63.9	٧
٣١	يحدد مجلس إدارة الفرع طرق وأساليب التوجيه المختلفة قبل بداية الموسم .	1473	64.0	٦
٣٢	يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة .	843	36.7	١٣
٣٣	يتيح مجلس إدارة الاتحاد الفرصة للابتكار والتجديد لتعديل السلوك وتغيير العادات تجاه الوقت .	1445	62.8	٩
٣٤	أساس التوجيه داخل مجلس الإدارة و لجانه هو الاستخدام الأمثل للوقت أثناء العمل .	1041	45.3	١١
٣٥	يساعد التوجيه المتعاملين مع الفرد علي فهم مشاكلهم والتغلب عليها بهدف تحقيق الهدف في الوقت المحدد .	1559	67.8	٥
٣٦	يتم الاتصال ونقل المعلومات داخل الفرع بصورة تساعد علي اتخاذ القرار بسرعة حفاظاً علي الوقت .	1447	62.9	٨
٣٧	يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد .	1019	44.3	١٢

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٣٨	للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله .	1995	86.7	٢
٣٩	يتم الاتصال داخل الفرع بسرعة تساعد علي اتخاذ القرار السليم وإدارة الوقت بشكل جيد .	1575	68.5	٤
٤٠	يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك .	2099	91.3	١
٤١	وسائل الاتصال داخل الفرع تحفز وتدفع المتعاملين مع الفرع لانجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد .	1383	60.1	١٠
٤٢	التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب .	1935	84.1	٣

يتضح من جدول (١٩) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محورالتوجيه ما بين **(٣٦,٧% :٩١,٣%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك ".

جدول (٢٠) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور التوجيه (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٣٠	يهتم مجلس الإدارة بتنمية الاتصال بينه وبين اللجان المختلفة لتحقيق الهدف في الوقت المحدد .	225	63.4	٦
٣١	يحدد مجلس إدارة الفرع طرق وأساليب التوجيه المختلفة قبل بداية الموسم .	229	64.5	٤

٣٢	يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة .	169	47.6	١٢
٣٣	يتيح مجلس إدارة الاتحاد الفرصة للابتكار والتجديد لتعديل السلوك وتغيير العادات تجاه الوقت .	221	62.3	٨
٣٤	أساس التوجيه داخل مجلس الإدارة ولجانه هو الاستخدام الأمثل للوقت أثناء العمل .	163	45.9	١١
٣٥	يساعد التوجيه المتعاملين مع الفرد علي فهم مشاكلهم والتغلب عليها بهدف تحقيق الهدف في الوقت المحدد .	225	63.4	٧
٣٦	يتم الاتصال ونقل المعلومات داخل الفرع بصورة تساعد علي اتخاذ القرار بسرعة حفاظاً علي الوقت .	221	62.3	٩
٣٧	يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد .	135	38.0	١٣
٣٨	للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله .	313	88.2	١
٣٩	يتم الاتصال داخل الفرع بسرعة تساعد علي اتخاذ القرار السليم وإدارة الوقت بشكل جيد .	229	64.5	٥
٤٠	يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك .	305	85.9	٣
٤١	وسائل الاتصال داخل الفرع تحفز وتدفع المتعاملين مع الفرع لانجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد .	213	60.0	١٠
٤٢	التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب .	309	87.0	٢

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور التوجيه ما بين **(٣٨% : ٨٨,٢%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله " .

جدول (٢١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور التوجيه (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٣٠	يهتم مجلس الإدارة بتنمية الاتصال بينه وبين اللجان المختلفة لتحقيق الهدف في الوقت المحدد .	749	64.3	٤
٣١	يحدد مجلس إدارة الفرع طرق وأساليب التوجيه المختلفة قبل بداية الموسم .	745	63.9	٥
٣٢	يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة .	537	46.1	١٢
٣٣	يتيح مجلس إدارة الاتحاد الفرصة للابتكار والتجديد لتعديل السلوك وتغيير العادات تجاه الوقت .	733	62.9	٧
٣٤	أساس التوجيه داخل مجلس الإدارة ولجانه هو الاستخدام الأمثل للوقت أثناء العمل .	547	47.0	١١
٣٥	يساعد التوجيه المتعاملين مع الفرد علي فهم مشاكلهم والتغلب عليها بهدف تحقيق الهدف في الوقت المحدد .	731	62.7	٨
٣٦	يتم الاتصال ونقل المعلومات داخل الفرع بصورة تساعد علي اتخاذ القرار بسرعة حفاظاً علي الوقت .	733	62.9	٦

٣٧	يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد .	527	45.2	١٣
٣٨	للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله .	935	80.3	١
٣٩	يتم الاتصال داخل الفرع بسرعة تساعد علي اتخاذ القرار السليم وإدارة الوقت بشكل جيد .	731	62.7	٩
٤٠	يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك .	913	78.4	٢
٤١	وسائل الاتصال داخل الفرع تحفز وتدفع المتعاملين مع الفرع لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد .	709	60.9	١٠
٤٢	التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب .	881	75.6	٣

يتضح من جدول (٢١) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور التوجيه ما بين **(٤٥,٢% :٨٠,٣%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة **"** يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة علي المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله ".

جدول (٢٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور التوجيه (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٣٠	يهتم مجلس الإدارة بتنمية الاتصال بينه وبين اللجان المختلفة لتحقيق الهدف في الوقت المحدد .	85	68.0	٤
٣١	يحدد مجلس إدارة الفرع طرق وأساليب التوجيه المختلفة قبل بداية الموسم .	77	61.6	٨
٣٢	يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة .	51	40.8	١٣
٣٣	يتيح مجلس إدارة الاتحاد الفرصة للابتكار والتجديد لتعديل السلوك وتغيير العادات تجاه الوقت .	77	61.6	٩
٣٤	أساس التوجيه داخل مجلس الإدارة و لجانه هو الاستخدام الأمثل للوقت أثناء العمل .	59	47.2	١١
٣٥	يساعد التوجيه المتعاملين مع الفرد علي فهم مشاكلهم والتغلب عليها بهدف تحقيق الهدف في الوقت المحدد .	83	66.4	٦
٣٦	يتم الاتصال ونقل المعلومات داخل الفرع بصورة تساعد علي اتخاذ القرار بسرعة حفاظاً علي الوقت .	85	68.0	٥
٣٧	يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد .	59	47.2	١٢
٣٨	للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله .	105	84.0	٣

١٠	60.0	75	يتم الاتصال داخل الفرع بسرعة تساعد علي اتخاذ القرار السليم وإدارة الوقت بشكل جيد .	٣٩
٢	90.4	113	يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك .	٤٠
٧	64.8	81	وسائل الاتصال داخل الفرع تحفز وتدفع المتعاملين مع الفرع لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد .	٤١
١	92.0	115	التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب .	٤٢

يتضح من جدول (٢٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محورالتوجيه ما بين **(٦٦,٦٧% :٨٦,٦٧%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب ".

جدول (٢٣) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور الرقابة (ن = ٤٦٠)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبـــــــارة	م
٩	48.5	1115	يوجد أسلوب علمي لمتابعة أنجاز الأعمال والمشاريع وعمل اللجان المختلفة وفق الوقت والبرنامج الزمني المحدد .	٤٣
٧	61.3	1409	يقيم عمل اللجان ومجلس الإدارة نهاية كل موسم وفق ما تم تحديده من توقيتات زمنية مسبقة .	٤٤

٤٥	تقيم الأفرع بتقييم ما تم تنفيذه في خطة الاتحاد المرسلة نهاية كل موسم.	1451	63.1	٥
٤٦	هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع .	2161	94.0	١
٤٧	يوجد بالأفرع وسائل موضوعية لتقييم عمل (اللجان – مجلس الإدارة) وفق ما تم تحديده من توقيتات مسبقة .	1501	65.3	٤
٤٨	توجد معايير رقابية واضحة على عمل الأفرع .	1143	49.7	٨
٤٩	يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت .	977	42.5	١١
٥٠	يتم متابعة تحقيق الأهداف من قبل المسئولين في ضوء البرنامج الزمني المحدد .	1441	62.7	٦
٥١	يحدد مجلس الإدارة من يقوم بالرقابة لمتابعة الأعمال والمشاريع وفق الخطة الزمنية الموضوعة .	1629	70.8	٣
٥٢	يتابع مجلس إدارة الفرع تنفيذ الأهداف الموضوعة في الخطة وفقا للزمن المحدد .	853	37.1	١٢
٥٣	تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت .	783	34.0	١٣
٥٤	يستخدم الفرع أساليب متنوعة في متابعة الأهداف وفقا للإمكانات والزمن المتاح .	1713	74.5	٢
٥٥	لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .	1097	47.7	١٠

يتضح من جدول (٢٣) ما يلي :
تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور الرقابة ما بين **(٣٤% : ٩٤%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة تهدف الرقابة داخل

أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع.

جدول (٢٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور الرقابة (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٤٣	يوجد أسلوب علمي لمتابعة أنجاز الأعمال والمشاريع وعمل اللجان المختلفة وفق الوقت والبرنامج الزمني المحدد .	161	45.4	١١
٤٤	يقيم عمل اللجان ومجلس الإدارة نهاية كل موسم وفق ما تم تحديده من توقيتات زمنية مسبقة .	217	61.1	٧
٤٥	تقيم الأفرع بتقييم ما تم تنفيذه في خطة الاتحاد المرسلة نهاية كل موسم .	223	62.8	٥
٤٦	هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع .	283	79.7	١
٤٧	يوجد بالأفرع وسائل موضوعية لتقييم عمل (اللجان – مجلس الإدارة) وفق ما تم تحديده من توقيتات مسبقة .	237	66.8	٢
٤٨	توجد معايير رقابية واضحة على عمل الأفرع .	169	47.6	٩
٤٩	يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت .	171	48.2	٨
٥٠	يتم متابعة تحقيق الأهداف من قبل المسئولين في ضوء البرنامج الزمني المحدد .	221	62.3	٦
٥١	يحدد مجلس الإدارة من يقوم بالرقابة لمتابعة الأعمال والمشاريع وفق الخطة الزمنية الموضوعة .	225	63.4	٣

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٢	يتابع مجلس إدارة الفرع تنفيذ الأهداف الموضوعة في الخطة وفقا للزمن المحدد .	163	45.9	١٠
٥٣	تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت .	155	43.7	١٢
٥٤	يستخدم الفرع أساليب متنوعة في متابعة الأهداف وفقا للإمكانات والزمن المتاح .	225	63.4	٤
٥٥	لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .	137	38.6	١٣

يتضح من جدول (٢٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور الرقابة ما بين**(٣٨,٦% :٧٩,٧%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة" هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع " .

جدول (٢٥) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور الرقابة (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٤٣	يوجد أسلوب علمي لمتابعة أنجاز الأعمال والمشاريع وعمل اللجان المختلفة وفق الوقت والبرنامج الزمني المحدد .	519	44.5	١٠
٤٤	يقيم عمل اللجان ومجلس الإدارة نهاية كل موسم وفق ما تم تحديده من توقيتات زمنية مسبقة .	715	61.4	٧

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٤٥	تقيم الأفرع بتقييم ما تم تنفيذه في خطة الاتحاد المرسلة نهاية كل موسم .	733	62.9	٤
٤٦	هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع .	1033	88.7	١
٤٧	يوجد بالأفرع وسائل موضوعية لتقييم عمل (اللجان – مجلس الإدارة) وفق ما تم تحديده من توقيتات مسبقة .	753	64.6	٣
٤٨	توجد معايير رقابية واضحة على عمل الأفرع .	451	38.7	١٢
٤٩	يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت .	441	37.9	١٣
٥٠	يتم متابعة تحقيق الأهداف من قبل المسئولين في ضوء البرنامج الزمني المحدد .	727	62.4	٦
٥١	يحدد مجلس الإدارة من يقوم بالرقابة لمتابعة الأعمال والمشاريع وفق الخطة الزمنية الموضوعة .	829	71.2	٢
٥٢	يتابع مجلس إدارة الفرع تنفيذ الأهداف الموضوعة في الخطة وفقا للزمن المحدد .	561	48.2	٩
٥٣	تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت .	581	49.9	٨
٥٤	يستخدم الفرع أساليب متنوعة في متابعة الأهداف وفقا للإمكانات والزمن المتاح .	731	62.7	٥

٥٥	لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .	509	43.7	١١

يتضح من جدول (٢٥) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور الرقابة ما بين **(٣٧,٩% :٨٨,٧%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع".

جدول (٢٦) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور الرقابة (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٤٣	يوجد أسلوب علمي لمتابعة أنجاز الأعمال والمشاريع وعمل اللجان المختلفة وفق الوقت والبرنامج الزمني المحدد	53	42.4	١١
٤٤	يقيم عمل اللجان ومجلس الإدارة نهاية كل موسم وفق ما تم تحديده من توقيتات زمنية مسبقة .	81	64.8	٦
٤٥	تقيم الأفرع بتقييم ما تم تنفيذه في خطة الاتحاد المرسلة نهاية كل موسم.	89	71.2	٣
٤٦	هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع .	115	92.0	١
٤٧	يوجد بالأفرع وسائل موضوعية لتقييم عمل (اللجان – مجلس الإدارة) وفق ما تم تحديده من توقيتات مسبقة .	81	64.8	٧
٤٨	توجد معايير رقابية واضحة على عمل الأفرع .	53	42.4	١٢

٤٩	يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت .	55	44.0	١٠
٥٠	يتم متابعة تحقيق الأهداف من قبل المسئولين في ضوء البرنامج الزمني المحدد .	85	68.0	٥
٥١	يحدد مجلس الإدارة من يقوم بالرقابة لمتابعة الأعمال والمشاريع وفق الخطة الزمنية الموضوعة .	87	69.6	٤
٥٢	يتابع مجلس إدارة الفرع تنفيذ الأهداف الموضوعة في الخطة وفقا للزمن المحدد .	57	45.6	٩
٥٣	تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت .	51	40.8	١٣
٥٤	يستخدم الفرع أساليب متنوعة في متابعة الأهداف وفقا للإمكانات والزمن المتاح .	91	72.8	٢
٥٥	لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .	59	47.2	٨

يتضح من جدول (٢٦) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور الرقابة ما بين **(٤٠,٨% :٩٢%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع ".

جدول (٢٧) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ٤٦٠)

م	العبـــــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٦	يتم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة الفرع.	921	40.0	٨
٥٧	يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت .	1463	63.6	٥
٥٨	يتم اتخاذ القرارات بما يتفق مع الخطة الزمنية التي يضعها مجلس إدارة الفرع لأنشطته .	867	37.7	٩
٥٩	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيدا عن المصالح الشخصية .	1625	70.7	١
٦٠	يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب .	1393	60.6	٦
٦١	تراعى الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار .	1075	46.7	٧
٦٢	القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب .	831	36.1	١٠
٦٣	يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة في أثناء الأزمات في الوقت المناسب .	779	33.9	١١
٦٤	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة .	1511	65.7	٢
٦٥	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته قبل موعد التنفيذ بوقت مناسب .	1467	63.8	٤
٦٦	يتخذ مجلس إدارة الفرع القرار ويحدد طريقة تنفيذه حفاظا على الوقت.	1495	65.0	٣

يتضح من جدول (٢٧) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين**(٣٣,٩%:٧٠,٧%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة في أثناء الأزمات في الوقت المناسب "

بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيدا عن المصالح الشخصية ".

جدول (٢٨) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٦	يتم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة الفرع.	169	47.6	٨
٥٧	يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت	219	61.7	٥
٥٨	يتم اتخاذ القرارات بما يتفق مع الخطة الزمنية التي يضعها مجلس إدارة الفرع لأنشطته .	177	49.9	٧
٥٩	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيدا عن المصالح الشخصية .	233	65.6	٣
٦٠	يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب .	235	66.2	٢
٦١	تراعى الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار .	113	31.8	١١
٦٢	القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب .	159	44.8	٩
٦٣	يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب	135	38.0	١٠
٦٤	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة .	239	67.3	١
٦٥	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته قبل موعد التنفيذ بوقت مناسب .	231	65.1	٤
٦٦	يتخذ مجلس إدارة الفرع القرار ويحدد طريقة تنفيذه حفاظا على الوقت.	203	57.2	٦

يتضح من جدول (٢٨) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين **(٣١,٨%:٦٧,٣%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة **"** تراعى الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة ".

جدول (٢٩) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٦	يتم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة الفرع.	541	46.4	١٠
٥٧	يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت	741	63.6	٦
٥٨	يتم اتخاذ القرارات بما يتفق مع الخطة الزمنية التي يضعها مجلس إدارة الفرع لأنشطته .	555	47.6	٨
٥٩	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيدا عن المصالح الشخصية .	749	64.3	٤
٦٠	يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب .	769	66.0	١
٦١	تراعى الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار .	581	49.9	٧
٦٢	القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب .	477	40.9	١١
٦٣	يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب	551	47.3	٩
٦٤	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة .	769	66.0	٢
٦٥	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته قبل موعد التنفيذ بوقت مناسب .	749	64.3	٥

يتضح من جدول (٢٩) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين **(٤٠,٩% :٦٦%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب ".

جدول (٣٠) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٦	يتم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة الفرع.	61	48.8	٧
٥٧	يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت	93	74.4	١
٥٨	يتم اتخاذ القرارات بما يتفق مع الخطة الزمنية التي يضعها مجلس إدارة الفرع لأنشطته .	55	44.0	٩
٥٩	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيدا عن المصالح الشخصية .	81	64.8	٤
٦٠	يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب .	75	60.0	٦
٦١	تراعى الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار .	57	45.6	٨
٦٢	القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب .	55	44.0	١٠
٦٣	يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب	51	40.8	١١
٦٤	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة .	89	71.2	٣
٦٥	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته قبل موعد التنفيذ بوقت مناسب .	91	72.8	٢

يتضح من جدول (٣٠) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين **(٤٠,٨% : ٧٤,٤%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة في أثناء الأزمات في الوقت المناسب" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت".

ب- للإجابة علي التساؤل الثاني عن **" ماأفضل الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع " :**

جدول (٣١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (ن = ٤٦٠)

م	العبـــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٦٧	يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم .	1763	76.7	٤
٦٨	يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة .	2087	90.7	٣
٦٩	يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .	1083	47.1	٥
٧٠	تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة .	2201	95.7	١
٧١	يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية .	2125	92.4	٢

يتضح من جدول (٣١) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محوروضع الشخص المناسب في المكان المناسب ما بين **(٤٧,١% : ٩٥,٧%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة ".

جدول (٣٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة
لعبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (ن = ٧١)

م	العبــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٦٧	يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم .	275	77.5	١
٦٨	يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة .	267	75.2	٢
٦٩	يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .	193	54.4	٥
٧٠	تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة .	237	66.8	٤
٧١	يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية .	263	74.1	٣

يتضح من جدول (٣٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محوروضع الشخص المناسب في المكان المناسب ما بين **(٥٤,٤% : ٧٧,٥%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم ".

جدول (٣٣) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة
لعبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (ن = ٢٣٣)

م	العبـــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٦٧	يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم .	891	76.5	٤
٦٨	يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة .	909	78.0	٣
٦٩	يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .	575	49.4	٥
٧٠	تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة .	1019	87.5	١
٧١	يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية .	943	80.9	٢

يتضح من جدول (٣٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محوروضع الشخص المناسب في المكان المناسب ما بين **(٤٩,٤% : ٨٧,٥%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة ".

جدول (٣٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة
لعبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٦٧	يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم .	93	74.4	٣

٦٨	يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة .	83	66.4	٤
٦٩	يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .	73	58.4	٥
٧٠	تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة .	99	79.2	١
٧١	يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية .	97	77.6	٢

يتضح من جدول (٣٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس إدارة في عبارات محوروضع الشخص المناسب في المكان المناسب ما بين **(٥٨,٤% : ٧٩,٢%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة".

جدول (٣٥) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض (ن = ٤٦٠)

م	العبـــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٢	يسند رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم .	2097	91.2	٢
٧٣	يتاح لأعضاء مجلس الإدارة وللجان استخدام السلطة المخولة لهم .	1881	81.8	٥
٧٤	يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل .	2177	94.7	١
٧٥	عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين .	1539.	66.9	٦
٧٦	يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرءوسين .	1897	82.5	٤
٧٧	يتم التفويض حفاظا على وقت العمل .	1955	85.0	٣

يتضح من جدول (٣٥) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محورحدود التفويضما بين (**٦٦,٩% : ٩٤,٧%**) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل".

جدول (٣٦) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٢	يسند رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم .	293	82.5	٢
٧٣	يتاح لأعضاء مجلس الإدارة وللجأن استخدام السلطة المخولة لهم .	291	82.0	٣
٧٤	يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل .	277	78.0	٥
٧٥	عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين .	229	64.5	٦
٧٦	يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرءوسين .	325	91.5	١
٧٧	يتم التفويض حفاظا على وقت العمل .	287	80.8	٤

يتضح من جدول (٣٦) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور حدود التفويض ما بين (٦٤,٥% : ٩١,٥%)حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين"بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرءوسين".

جدول (٣٧) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة
لعبارات محور حدود التفويض (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٢	يسند رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم .	879	75.5	٥
٧٣	يتاح لأعضاء مجلس الإدارة وللجأن استخدام السلطة المخولة لهم .	895	76.8	٣
٧٤	يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل .	965	82.8	١
٧٥	عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين .	737	63.3	٦
٧٦	يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرءوسين .	897	77.0	٢
٧٧	يتم التفويض حفاظا على وقت العمل .	883	75.8	٤

يتضح من جدول (٣٧) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور حدود التفويض ما بين**(٦٣,٣% : ٨٢,٨%)** حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل ".

جدول (٣٨) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة
لعبارات محور حدود التفويض (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٢	يسند رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم .	103	82.4	٥
٧٣	يتاح لأعضاء مجلس الإدارة وللجأن استخدام السلطة المخولة لهم .	107	85.6	٣

٧٤	يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل .	115	92.0	٢
٧٥	عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين .	81	64.8	٦
٧٦	يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرءوسين .	105	84.0	٤
٧٧	يتم التفويض حفاظا على وقت العمل .	121	96.8	١

يتضح من جدول (٣٨) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور حدود التفويض ما بين (٦٤,٨% : ٩٦,٨%)حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين"بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم التفويض حفاظا على وقت العمل ".

جدول (٣٩) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان (ن = ٤٦٠)

م	العبـــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٨	يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان .	1811	78.7	٣
٧٩	تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة و اللجان .	1467	63.8	٤
٨٠	يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة .	1917	83.3	١
٨١	أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع.	1061	46.1	٥
٨٢	تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة و اللجان .	1877	81.6	٢

يتضح من جدول (٣٩) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور حضور اللجان ما بين (٤٦,١% : ٨٣,٣%)حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع "بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة ".

جدول (٤٠) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٨	يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان .	267	75.2	٣
٧٩	تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة واللجان .	227	63.9	٥
٨٠	يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة .	309	87.0	١
٨١	أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع .	247	69.6	٤
٨٢	تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان .	281	79.2	٢

يتضح من جدول (٤٠) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور حضور اللجان ما بين (٦٣,٩%: ٨٧%)حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة واللجان "بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة ".

جدول (٤١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٨	يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان .	993	85.2	١
٧٩	تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة واللجان .	775	66.5	٤
٨٠	يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة .	885	76.0	٣
٨١	أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع .	531	45.6	٥
٨٢	تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان .	929	79.7	٢

يتضح من جدول (٤١) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور حضور اللجان ما بين (٤٥,٦% : ٨٥,٢%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع.

جدول (٤٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٨	يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان .	105	84.0	٢
٧٩	تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة واللجان .	89	71.2	٤
٨٠	يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة .	107	85.6	١

٥	47.2	59	أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع .	٨١
٣	82.4	103	تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان .	٨٢

يتضح من جدول (٤٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور حضور اللجان ما بين (٤٧,٢% : ٨٥,٦%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة ".

جدول (٤٣) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف (ن = ٤٦٠)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبـــــــارة	م
٧	79.3	1825	تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها .	٨٣
٦	81.0	1863	الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني .	٨٤
٥	82.5	1897	وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح .	٨٥
٤	87.9	2021	يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية .	٨٦
٣	89.6	2061	تحقيق الأهداف (طويلة – قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم .	٨٧
١	95.9	2205	يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف .	٨٨

٢	93.3	2145	تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل .	٨٩

يتضح من جدول (٤٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٩,٣% : ٩٥,٩%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف " .

جدول (٤٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف (ن = ٧١)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبـــــــــــارة	م
٦	78.0	277	تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها .	٨٣
٤	80.3	285	الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني .	٨٤
٣	82.0	291	وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح .	٨٥
٧	74.6	265	يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية .	٨٦
٥	79.2	281	تحقيق الأهداف (طويلة – قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم .	٨٧
١	90.4	321	يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف .	٨٨
٢	88.2	313	تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل .	٨٩

يتضح من جدول (٤٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٤,٦% : ٩٠,٣%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف " .

جدول (٤٥) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٨٣	تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها .	977	83.9	٢
٨٤	الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني .	913	78.4	٧
٨٥	وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح .	949	81.5	٤
٨٦	يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية .	969	83.2	٣
٨٧	تحقيق الأهداف (طويلة – قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم .	1007	86.4	١
٨٨	يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف .	925	79.4	٦
٨٩	تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل .	937	80.4	٥

يتضح من جدول (٤٥) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٨,٤%:٨٦,٤%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني

بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تحقيق الأهداف (طويلة – قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم " .

جدول (٤٦) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٨٣	تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها .	103	82.4	٤
٨٤	الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني .	101	80.8	٥
٨٥	وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح .	97	77.6	٧
٨٦	يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية .	119	95.2	١
٨٧	تحقيق الأهداف (طويلة – قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم .	113	90.4	٢
٨٨	يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف .	107	85.6	٣
٨٩	تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل .	99	79.2	٦

يتضح من جدول (٤٦) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٧,٦% : ٩٥,٢%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية " .

جدول (٤٧) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ٤٦٠)

م	العبــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٠	يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه .	1935	84.1	٤
٩١	يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من أنجاز أهدافه في الوقت المحدد .	1861	80.9	٥
٩٢	يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته .	2099	91.3	٢
٩٣	يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين .	2243	97.5	١
٩٤	يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد .	1561	67.9	٦
٩٥	يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) .	1939	84.3	٣

يتضح من جدول (٤٧) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٦٧,٩%:٩٧,٥%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين " .

جدول (٤٨) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٠	يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه .	313	88.2	١
٩١	يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من أنجاز أهدافه في الوقت المحدد .	273	76.9	٥
٩٢	يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته .	311	87.6	٢
٩٣	يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين .	301	84.8	٣
٩٤	يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد .	241	67.9	٦
٩٥	يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) .	299	84.2	٤

يتضح من جدول (٤٨) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٦٧,٩% : ٨٨,٢%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه " .

جدول (٤٩) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٠	يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه .	937	80.4	٥
٩١	يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من أنجاز أهدافه في الوقت المحدد .	977	83.9	١
٩٢	يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته .	961	82.5	٣
٩٣	يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين .	965	82.8	٢
٩٤	يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد .	823	70.6	٦
٩٥	يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) .	945	81.1	٤

يتضح من جدول (٤٩) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٧٠,٦%: ٨٣,٩%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من أنجاز أهدافه في الوقت المحدد " .

جدول (٥٠) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة
لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٠	يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه .	103	82.4	٤
٩١	يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من أنجاز أهدافه في الوقت المحدد .	121	96.8	١
٩٢	يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته	101	80.8	٥
٩٣	يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين .	105	84.0	٣
٩٤	يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد .	89	71.2	٦
٩٥	يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) .	109	87.2	٢

يتضح من جدول (٥٠) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٧١,٢% : ٩٦,٨%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من أنجاز أهدافه في الوقت المحدد " .

جدول (٥١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ٤٦٠)

م	العبـــــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٦	عند تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقتا للإعداد ووقتا للإنتاج والتنفيذ ووقتا للإبداع .	1843	80.1	٥
٩٧	تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض.	2061	89.6	٢
٩٨	يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام :{الإعداد –الإنتاج والتنفيذ - الإبداع }) .	1901	82.7	٤
٩٩	تخصيص أوقات العمل إلي المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلي الاستخدام الأمثل للوقت .	2021	87.9	٣
100	تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة .	2151	93.5	١

يتضح من جدول (٥١) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٨٠,١% : ٩٣,٥%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "عند تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقت للإعداد ووقت للإنتاج والتنفيذ ووقت للإبداع " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة " .

جدول (٥٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ٧١)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٦	عند تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقتا للإعداد ووقتا للإنتاج والتنفيذ ووقتا للإبداع .	285	80.3	٣
٩٧	تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض .	279	78.6	٤
٩٨	يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام :{الإعداد –الإنتاج والتنفيذ - الإبداع }) .	307	86.5	٢
٩٩	تخصيص أوقات العمل إلي المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلي الاستخدام الأمثل للوقت .	309	87.0	١
100	تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة .	275	77.5	٥

يتضح من جدول (٥٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٧٧,٥% : ٨٧%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تخصيص أوقات العمل إلي المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلي الاستخدام الأمثل للوقت " .

جدول (٥٣) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ٢٣٣)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٦	عند تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقتا للإعداد ووقتا للإنتاج والتنفيذ ووقتا للإبداع .	937	80.4	٤
٩٧	تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض .	931	79.9	٥
٩٨	يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام {الإعداد –الإنتاج والتنفيذ - الإبداع }) .	947	81.3	٢
٩٩	تخصيص أوقات العمل إلي المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلي الاستخدام الأمثل للوقت .	945	81.1	٣
100	تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة .	971	83.3	١

يتضح من جدول (٥٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٧٩,٩% : ٨٣,٣%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة " .

جدول (٥٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ٢٥)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٦	عند تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقتا للإعداد ووقتا للإنتاج والتنفيذ ووقتا للإبداع .	105	84.0	٤
٩٧	تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض .	107	85.6	٣
٩٨	يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام {الإعداد –الإنتاج والتنفيذ - الإبداع }) .	97	77.6	٥
٩٩	تخصيص أوقات العمل إلي المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلي الاستخدام الأمثل للوقت .	111	88.8	٢
100	تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة .	115	92.0	١

يتضح من جدول (٥٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٧٧,٦% : ٩٢%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام) :{الإعداد –الإنتاج والتنفيذ - الإبداع }" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة " .

ثانيًا : مناقشة النتائج :

أ- إجابة التساؤل الأول (ما الواقع الفعلي لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع) ؟

نتائج الجداول من (١١) إلى (٣٠) توضح الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع وهي تتمثل في (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – اتخاذ القرار) .

فبدراسة الجداول من (١١) إلى (١٤) وجد الدارس في محور التخطيط أنه اتفق كل من الإداريين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة على أن أقل المشكلات بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة هي " أن عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة " بنسبة ٧٨% للإداريين و ٨٨% للحكام و ٩٢% لأعضاء مجلس الإدارة وأن أكثر المشكلات أثناء العمل والتفاعل بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة هي أن " مجلس إدارة الأفرع لا يحدد وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت " وقد حصلت على نسبة ٢٨,٧% للإداريين و ٢٧,٣% للحكام و ٢٣,٢% لأعضاء مجلس الإدارة حيث يرى مجلس الإدارة أنه يحل المشكلات التي تواجهه بطريقة سريعة وعشوائية بحيث لا يحتاجون إلى تحديد أوقات لحل هذه المشكلات .

ويعزو الدارس ذلك الاختلاف إلى أن قلة تعامل المدربين مع الأفرع بالمقارنة بعلاقة الحكام والإداريين بأفرع الاتحاد . وهذا ما أكده ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١م) بضرورة إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المفاجئة أو الأزمات . (١٧: ٣٩٩).

كما اتفق معه علي محمد عبد الوهاب (١٩٩٣م) على ضرورة تخصيص وقت للأزمات غير المتوقعة . (٤٩: ٧٩)

واتفق ذلك مع رأي محمد الصيرفي (٢٠٠٧م) والذي ذكر أن من عوامل نجاح إدارة الوقت تخصيص وقت للأزمات . (٥٥ : ٦٦)

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مروى محمود عزت (٦٣) التي أظهرت أنه يوجد قصور في وضع فروض محتملة لحل المشكلات الطارئة واختبار صحتها .

كما أن التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدمه حاليا ثم يقرر كيف يجب استخدامه ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها .

ويتفق معه في الرأي عبد الناصر حمودة (٤٢)إذ يذكر أن التخطيط للمستقبل مكون أساسي في بنيان إدارة الوقت وأن التخطيط يستحق ما ينفق فيه من وقت وأن العبرة هي بضرورة تطبيق الخطط والجداول التي نتوصل إليها عن طريق التخطيط والالتزام بها

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من ويكتن (٩٤)ودراسة أحمد محمود عبد الدايم (٦) ودراسة فالكون (٨٢) ودراسة فيكتور (٩٧) حيث اتفقت تلك الدراسات جميعا على أن الوقت من أهم عناصر التخطيط لأي مؤسسة رياضية .

وهذا يختلف مع رأي المدربين حيث أن المدربين يجدون أن أقل المشكلات هي أن مجلس إدارة الفرع يراعى تسلسل الأهداف أثناء وضع خطة العمل وكان ذلك بنسبة ٨٧% ، وأن أكثر ما يجدونه من المشكلات هو أن " يضع مجلس إدارة الفرع خطه في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة " .

وبدراسة الجداول من (١٥) إلى (١٨) وجد الدارس في محور التنظيم أنه اتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والحكام والإداريين والمدربين على أنه من أهم المشكلات التي يواجهونها بالأفرع " أن هناك وقتا محددا للعمل بالفرع " وجاءت في الترتيب الأخير وقد حصلت هذه المشكلة على نسبة ٢٣,٢% لأعضاء مجلس الإدارة و ٢٨,٤% للحكام و ٢٩,٦% للإداريين و ٣٣,٨% للمدربين ويمثل ذلك عقبة كبرى أمام إدارة الوقت بشكل جيد حيث أنه مع عدم وجود وقت محدد للعمل بالفرع لا يتم الانتهاء من الأعمال وفق المواعيد المحددة لها وبذلك يتم إهدار الوقت ويؤثر ذلك على وقت المتعاملين مع الفرع من حكام وإداريين ومدربين ويؤدي إلى ضياع وقتهم في التردد على الفرع لإنهاء هذه الأعمال وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أحمد شحاتة محمد حسين (٢)ودراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) اللتين أظهرتا أنه لا يوجد وقت لإنهاء الأعمال المطلوبة من العاملين .

واتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والحكام على " حرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة " وقد حصلت على نسبة ٨٤% لأعضاء مجلس الإدارة و٨٧,٦% للحكام ويرجع حرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة إلى أهمية ذلك لحسن سير العمل وانتظامه وقدرة كل لجنة على تسيير أمورها وكيفية تحقيق أهدافها والوصول إليها في الوقت المناسب .

بينما اتفق كل من المدربين والإداريين على أنه" يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات " وأكد ذلك محمد حسنين العجمي (١٩٩٩م) إذ ذكر أن الإدارة الناجحة يجب أن تضع في مقدمة اهتماماتها اللجان والاجتماعات حيث تسهم في توفير الوقت . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) ودراسة عمرو محمد إبراهيم (٥٠) حيث اتفقتا على ضرورة تقنين الاجتماعات والالتزام بجدول أعمال الاجتماع وأكدت ذلك دراسة سامية على أحمد (٣٠) حيث ذكرت أنه من الضروري إتباع الأساليب الفعالة لإدارة وقت الاجتماعات الدورية .

وبدراسة الجداول من (١٩) إلى (٢٢) وجد الدارس في محور التوجيه أنه اتفق كل من الحكام والإداريين على أنه من أكبر المشكلات في الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد هي " عدم قدرة أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة على المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد " وقد حصلت على نسبة ٤٥,٢% للحكام و ٣٨% للإداريين . وأكد كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس **(١٩٩١م)** على أن المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد لا يتم إلا عن طريق الحافز والدافعية إلى ذلك إذ أن الدافعية تسهم في نجاح العملية الإدارية وكلما زادت قوة الدفع كلما تولدت المبادرة لدى الشخص للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد وبالتالي توجيه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة ويتفق معهم في الرأي عبد الله المهيري إذ يرى أن ضعف الدافعية للمبادرة للوصول إلى الهدف من مضيعات الوقت.

واتفق كذلك كل من الحكام والإداريين على أن " الاتصال داخل الفرع له دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله " وقد حصلت على نسبة ٨٠,٣% بالنسبة للحكام و ٨٨,٢% بالنسبة للإداريين . وهذا ما يؤكده سيد الهواري (٢٠٠٠م) الذي يذكر أن للاتصال دورا مهما وحيويا يلعبه في الإدارة الحديثة واختلال عملية الاتصال تؤدي إلى إدارة سيئة وبالتالي ضياع الوقت ويتفق معه في الرأي محمد الصيرفي (٢٠٠٧م) إذ يذكر أن الوقت وسيلة مهمة من وسائل الاتصال وأن من سبل مواجهة مضيعات الوقت وجود نظم سليمة للاتصالات . (٣٦ : ٨٨) (٥٥ : ٧٥)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من جيمس كامبل (٨٧)ودراسة مروى محمود عزت (٦٣) ودراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) حيث أكدت تلك الدراسات جميعها على أهمية الاتصال ودوره في إدارة الوقت بشكل جيد وضرورة تنميته .

واتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدربين على أنه من أكبر مشكلات الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد " عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصحيح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صوره " بنسبة ٤٠,٨% للأعضاء و ٣٦,٧% للمدربين ويؤكد ذلك كل من إيلدج *Aldge*(١٩٩١م) وسيد الهواري (١٩٩٢م) فقد ذكر أن التوجيه من عناصر الإدارة والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين أثناء تفقدهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من مروى محمود عزت (٦٣) ودراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) .

بينما جاءت في المقدمة بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة عبارة " التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد " وقد حصلت على نسبة ٩٢% .

ويعزي ذلك إلي قدرة التوجيه على مساعدة الأفراد في تنفيذ الأعمال المخطط لها مسبقا بدرجة جيدة وأن يكون تنفيذ هذه الأعمال مرتبطا بالوقت المحدد لها والتوجيه يساعد على رسم الخطط السليمة لما للتوجيه من قدرة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء فور وقوعها وبذلك يعمل التوجيه على تحقيق هذه النتيجة والتي تتفق معها دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) .

بينما جاءت في المقدمة بالنسبة للمدربين عبارة " يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك " وقد حصلت على نسبة ٩١,٣% . وتتفق هذه العبارة مع ما ذكره محمد الصيرفي(٢٠٠٧م) من أن الهدف من الاجتماع هو (وضع خطة– بناء تعاون– تداول معلومات– حل مشاكل– اتخاذ قرار– الحصول على دعم أو تأييد)ويتفق معه في الرأي عبد الناصر حمودة(٤٢) إذ يذكر أن يتم عقد الاجتماعات وقبل ذلك يتم التفكير في جدوى الاجتماع .
(٥٥: ١٣٩) (٤٢: ٥٩)

وبدراسة الجداول من (٢٣) إلى (٢٦) وجد الدارس في محور الرقابة أنه اتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدربين على أنه من أكبر المشكلات في إدارة الوقت داخل الأفرع ما أشارت إليه عبارة " تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت " وقد حصلت على نسبة ٤٠,٨% لأعضاء مجلس الإدارة و٣٤% للمدربين . ويعزو الدارس ذلك إلى أن الرقابة لابد وأن تتم بالأفرع بشكل صحيح يؤدي إلى تحقيق الهدف منها وأكد ذلك علي السلمي حيث ذكر أن الرقابة هي إظهار نقاط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها في الوقت المناسب ويتفق معهم في الرأي *David.D.Recon*الذي يذكر عدم قدرة النظام الرقابي الموضوع على الكشف عن الانحرافات يؤدي إلى إهدار الوقت . (٤٨ : ٨١) (٨٠ : ١٥)

واتفق كذلك أعضاء مجلس الإدارة والمدربون والحكام والإداريون على أن " هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع " وقد حصلت على نسبة ٩٢% لأعضاء مجلس الإدارة و٩٤% للمدربين و٨٨,٧% للحكام و٧٩,٧% للإداريين . ويعزي ذلك إلي اتفاق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدربين والحكام والإداريين على أن هناك ضعفا في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع إلى عدم التزام الأفرع بما يضعه الاتحاد من أهداف وكذلك عدم الالتزام بالتوقيتات الزمنية المحددة لإنجاز المهام الموكلة إلى الأفرع ويؤكد ذلك وليد عبد اللطيف هونه (١٩٩١م) إذ يرى أن تنفيذ الخطة والمتابعة ضروري أن لإدارة الوقت وتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة فلا يمكن أنجاز الوظيفة بدون خطة أو معيار يتم مقارنة النتائج به بمتابعة تعديل الخطة والجداول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة ذاتها . (٦٨: ١١٥)

ويرى الحكام أن من أهم مشكلات في محور الرقابة هي أن " يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت " وقد حصلت هذه العبارة على نسبة ٣٧,٩% ويرجع الدارس رأي الحكام بضرورة أن يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال مرتبطة بالوقت إلى أن ذلك من أهم جوانب الرقابة التي تساعد على تحقيق الأهداف وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة وهذا ما يؤكده محمد الصيرفي (٢٠٠٧م)الذي يذكر أن الهدف لابد وأن يكون قابلا للقياس الكمي وكذلك تحديد المعايير التي على أساسها يتم تحقيق الهدف ولابد وأن يكون هناك رقابة ومتابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط . (٥٥ : ٤٨)

ويؤكد ذلك ديفيد راكون *David.D.Recon* الذي يذكر أن عدم موضوعية خطة الرقابة يؤدي إلى إهدار الوقت وتؤثر سلبا على تحقيق الأهداف ، وأن ارتباط الرقابة بالأهداف يؤدي إلى ارتباطها بالوقت وقد تؤثر فيه سلبا مع عدم وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والإنجاز وكذلك عدم موضوعية خطة الرقابة . (٨٠ : ٧٠)

ويتفق مع هذه النتيجة دراسة عصام محمد عشماوي (٤٧) الذي يذكر أن هناك قصورا واضحا في اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة وعدم تحديد خطة زمنية لعملية الرقابة ، ومع دراسة ويكتن (٩٤) الذي يذكر أنه لابد من توافر برامج للمتابعة والرقابة على تنفيذ الأهداف .

أما الإداريون فيرون من أهم المشكلات في محور الرقابة أن يكون " لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد " ويعزو الدارس ذلك إلى أن الأفرع ليس لديها خطة رقابية تتابع تنفيذ الأهداف بحسب الخطة الموضوعة ولابد من وجود خطة رقابية واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد . ويؤكد ذلك سيد الهواري ومروى محمود عزت (٦٣)اللذان يريان ضرورة وضع خطة رقابية واضحة ومفهومة وأن يوضع للرقابة برنامج زمني خاص يتلاءم مع تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة وأن الهدف من الرقابة هو إظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة الأخطاء ومنع تكرارها . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **فيكتور** *Victor*(٩٧) الذي يؤكد على وضع برامج للرقابة وتنفيذ العمليات الإدارية محددة الوقت مسبقا مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .

وبدراسة الجداول من (٢٧) إلى (٣٠) وجد الدارس في محور اتخاذ القرار أنه اتفق كل من المدربين وأعضاء مجلس الإدارة على أن من أهم المشكلات في محور اتخاذ القرار ما تنطوي عليه عبارة " يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب " وقد حصلت على نسبة ٣٣,٩% للمدربين و ٤٠,٨% لأعضاء مجلس الإدارة فمجلس إدارة

الفرع لا يتخذ قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب مما يؤثر ذلك على هذه المشكلات وبالتالي يؤدي ذلك إلى إهدار الوقت وعدم الوصول إلى الحلول المناسبة أثناء الأزمات وكذلك عدم تحقيق أهداف الفرع . ويعزو الدارس رأي أعضاء مجلس الإدارة والمدربين إلى أن مجلس الإدارة هو المنوط به اتخاذ القرارات وأن المدربين هم الفئة الأكثر تأثرا باتخاذ القرارات في هذه المواقف وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **مروى محمود عزت** (٦٣) كما تتفق أيضا مع ما ذكره كل من ماريو هانز و ***Andrews , Andrew eigh*** فقد ذكروا جميعا أنه لابد وأن يتخذ القرار في الوقت المناسب لأن القرارات ما هي إلا وسيلة لوضع التكتيك الإداري موضع التنفيذ ولابد من اتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب أثناء الأزمات . (٥٤ : ٣٠) (٧٥ : ٧٦) (٧٦ : ١٠٨)

ويرى الحكام أن من أهم المشكلات في محور اتخاذ القرار هي " القرارات التي تتخذ ولا تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب " وقد حصلت على نسبة ٤٠,٩% ويتفق رأي الحكام مع رأي أعضاء مجلس الإدارة والمدربين من حيث عدم القدرة على اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى الوصول إلى أهداف الفرع وتحقيق أهداف الاتحاد في الوقت المناسب عدم قدرة الفرع على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتي تحقق أهداف الخطة ينطوي ذلك على عدم قدرة الفرع على اتخاذ القرارات المناسبة في أثناء الأزمات والقرارات التي تتخذ لا تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب وذلك للأسباب التي ذكرها نادر محمد أبو شيخة (١٩٩٩م) حيث ذكر أن عدم تحديد المشكلة وصعوبة صياغتها يؤدي إلى عدم اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب . (٦٥: ٧٥)

والقرارات لا تحقق أهداف الخطة كما ذكر *AlecMacrenzie*(١٩٧٩م) لأنه يحدث تناقض بين الأهداف التي تضعها المنظمة والنتائج المترتبة على هذه الأهداف مما يؤدي إلى عدم تحقيق القرارات لأهداف الخطة . (٧٤ : ٩٩)

ويرى الإداريون أن من أهم المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تتمثل في عبارة " لا تراعى الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار " وقد حصلت على نسبة ٣١,٨% . فيرى الإداريون أنه لا يتم مراعاة الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرارات ويري الدارس أن ذلك يؤدي إلي إهدار الوقت وعدم الاستفادة منه الاستفادة المثلى وضياعه في كيفية التغلب على المشكلات التي تنشأ من عدم توافر الإمكانات ، وعدم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرار من قبل لمنوط بهم ذلك يؤدي بهم إلى عدم الوصول إلى أهداف الفرع في الوقت المحدد لأن ذلك لا يتحقق إلا باتخاذ القرارات الصحيحة في التوقيت المناسب لها .

ويؤكد أحمد محمد محمود عبد الدايم أن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة ومن عناصر الإدارة اتخاذ القرار . (٦ : ٥)

ويؤكد ذلك أيضا يوسف أحمد إبراهيم العبيد (١٩٨٥م) إذ يرى أن ضعف كفاءة القادة من ضمن الإمكانات التي توضع في الحسبان عند اتخاذ القرار .(٧١ : ٨٨)

ويرى أعضاء مجلس الإدارة أن من أكثر المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تتمثل في عبارة " يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصارا للوقت " وقد حصلت هذه العبارة على نسبة ٧٤,٤% ومع أن مجلس الإدارة يرى أنه لا يتم اتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب إلا أنهم يرون أن مجلس الإدارة يصدر قراراته بصورة نهائية اختصارا للوقت ويعزو الدارس ذلك إلي أنه لابد وأن يكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات لتغير الظروف المحيطة وكذلك التغير الذي يطرأ على أهداف الاتحاد وكذلك الفروع ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مروى محمود عزت (٦٣) إذ توصي بإصدار القرارات بصورة لا تعطي فرصة للمناقشة ويؤكد ذلك روبرت وليام (٢٠٠٠م) الذي يذكر أن التردد في اتخاذ القرار له أسباب عديدة تؤثر في ضياع الوقت . (٩٣: ١٩)

ويرى المدربون أن من أكبر المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تتمثل في عبارة " يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيدًا عن المصالح الشخصية " وقد حصلت على نسبة ٧٠,٧% . ويعزو الدارس ذلك إلي أن اتخاذ القرارات يتأثر بالمصالح الشخصية وفي التوقيت غير المناسب لا يخدم مصلحة العمل ولا يساعد علي الوصول إلي الأهداف وهذا يتفق مع دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) إذ يرى أنه لابد من عدم تداخل الأهواء الشخصية في نقل العاملين أو إسناد المناصب كما أن تداخل المصالح الشخصية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتخاذها بما لا يخدم مصلحة العمل ولا يحقق أهداف المنظمة ويؤدي بالتالي إلى إهدار الوقت .

ويرى الحكام أن أهم المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تمثلت في عبارة " يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب " وقد حصلت على نسبة ٦٦% ، ويرى الحكام أن اتخاذ القرارات الواضحة والمحددة في الوقت المناسب ضروري لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام في أحسن صورة وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة وتتفق هذه النتيجة مع أندرو *Andwes* الذي يذكر أن هناك ضغوطا تفرض على متخذ القرارات لاتخاذ قرار في عجلة دون دراسة مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه . (٧٦ : ٨٠)

ويرى الإداريون أن أكبر المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تمثلت في عبارة" يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة " وقد حصلت على نسبة ٦٧,٣% ، ويعزو الدارس ذلك إلى أنه لابد وأن يكون جميع العاملين والمتعاملين مع الفرع على دراية كاملة بكل ما يتعلق بالنشاط وبذلك تتضح أهمية إعلان جميع قرارات مجلس الإدارة وتعميم ذلك على من لهم صلة بفرع الاتحاد وذلك لكي يعمل الجميع على تحقيق أهداف الاتحاد بصورة متكاملة.

ب- إجابة التساؤل الثاني(ما أكثر الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع) ؟

نتائج الجداول من (٣١) إلى (٥٤) توضح أفضل الأساليب لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع وهي تتمثل في (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المكان المناسب – حدود التفويض ودرجته – حضور اللجان والاجتماعات – تقسيم الأهداف – تقسيم العمل – تخصيص الوقت) .

فبدراسة الجداول من (٣١) إلى (٣٤) وجد الدارس في محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أن المدربين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة اتفقوا على أنه من أفضل الأساليب محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

وجاء في الترتيب الأول عبارة " تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة " بنسبة ٩٥,٨% للحكام و٧٩,٢% لأعضاء مجلس الإدارة ، وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يتمإسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية " بنسبة ٩٢,٤% للمدربين و٨٠,٩% للحكام و ٧٧,٦%لأعضاء مجلس الإدارة .

ويؤكد ذلك حازم كمال الدين عبد العظيم(٢٣)الذي يذكر أن نظام العمل داخل المديريات قد اثبت أن التعيين في المناصب لا يتم وفق المعايير والقواعد المتبعة بل تتدخل الأهواء الشخصية في نقل أو إسناد المناصب المهمة .

ويعزو الدارس الارتباط بين العبارة الأولى والعبارة الثانية إلى أنه لا بد من إسناد المناصب إلى الأشخاص الأكثر كفاءة في العمل والذين لديهم قدرة على الإنتاج و الابتكار والتجديد ولديهم علم وفن إدارة الآخرين وليس إسناد المناصب إلى الأشخاص حسب الأقدمية ، ولابد من البعد عن الأهواء الشخصية واعتبار مصلحة العمل فوق كل الاعتبارات والعلاقات الشخصية وكذلك ضرورة مراعاة إسناد المناصب إلى الأشخاص وفق مؤهلاتهم وخبراتهم ومدى إجادتهم للعمل وقدرتهم على الإنتاج في هذا المجال .

ويؤكد ثابت عبد الرحمن إدريس(٢٠٠١م) وعلى محمد عبد الوهاب (١٩٩٣م)على أن هناك أربعة أنواع من الناس يختلفون طبقا لتعاملهم مع الوقت المتاح وهم :

١- المضيع للوقت.
٢- المستخدم للوقت.
٣- المستفيد من الوقت .
٤- المنجز .

والنوع الأخير هو الذي يحقق النتائج ويصل إلى الأهداف المحددة من خلال أنشطة و مجهودات يمارسها فيما يتاح له من وقت.

المناصب وكذلك إسناد المناصب حسب الكفاءة وليست الأقدمية ، ويختلف الإداريون مع كل من المدربين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة حيث أنه يأتي في الترتيب الأول عبارة "يتم إسناد الأعمال إلى الأشخاص" بحسب إمكانياتهم بنسبة ٧٧,٥% وفي الترتيب الثاني" يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة " بنسبة ٧٥,٢% وذلك من وجهة نظر الإداريين.

وإسناد المناصب إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم من أفضل أساليب إدارة الوقت حيث أن الأشخاص يختلفون من حيث إمكانياتهم ،وأن هذه الإمكانات (العوامل الشخصية) قد تكون من مضيعات الوقت كما ذكر محمد عبد الغني حسن(١٩٩٥م) ، وإذا تم إسناد المناصب إلى الأشخاص الذين يتمتعون بإمكانات إدارة الوقت فبذلك نضمن إدارة الوقت بشكل جيد .

وبدراسة الجداول من (٣٥) إلى (٣٨) وجد الدارس في محور حدود التفويض أن المدربين والحكام يرون أنه من أفضل الأساليب في محور حدود التفويض ما انطوت عليه عبارة "يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل " وقد حصلت على نسبة٩٤,٧% وجاءت في الترتيب الأول .

ويرى الإداريون أنه من أفضل الأساليب في محور حدود التفويض ما اشتملت عليه عبارة" يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرؤوسين" وقد حصلت على نسبة ٩١,٥ %وجاءت في الترتيب الأول.

ويرى أعضاء مجلس الإدارة أنه من أفضل الأساليب في محور حدود التفويض ما حوته عبارة "يتم التفويض حفاظا على وقت العمل " وقد حصلت على نسبة ٩٦,٨ %وجاءت في الترتيب الأول.

ويرى الدارس أن إطلاع جميع أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان بالأفرع على كافة تفاصيل العمل وطبيعة العمل وإجراءاته وكيفية سير وإنهاء هذه الإجراءات هو من أهم خطوات تفويض السلطة ، وأن ما سبق هو أساس تفويض السلطة داخل مجلس الإدارة واللجان المختلفة وهو الخطوة الأولى في

أنجاح عملية التفويض لأن التعرف على كافة التفاصيل يتيح لمن فوضت له السلطة إصدار الأوامر وإنهاء الأعمال وهو على علم بكافة تفاصيل العمل .

ويؤكد ذلك حازم كمال الدين عبد العظيم(٢٣) حيث يذكر أن ٧٢% من المديرين لا يثقون بالعاملين نظرا لقلة الخبرة أو عدم إرادتهم تحميل المسئولية للعاملين ، وبالتالي لا يتم إسناد أي مهام لهم ويتفق في هذا الرأي محمد عبد الغني وحسن هلال (١٩٩٨م)اللذان يذكران أن بعض المديرين يتحملون الكثير من الأعباء الزائدة عن طاقاتهم الحقيقية وذلك رغبة منهم في أن يكونوا موجودين في كل قرار وغالبا ما يتمسك بعض المديرين ببعض المهام التي تدخل ضمن نطاق وظيفتهم أما للحصول على مكافآت مادية أو معنوية أو خوفا من عدم أداء الآخرين لها بالجودة المطلوبة . (٦١ : ٣٩)

ويؤكد ذلك عمرو محمد إبراهيم (٢٠٠٥م) حيث يذكر أن المدربين شديدو الحرص على عدم إعطاء مسئولياتهم إلى الآخرين وأن نقص الخبرة وضغوط العمل لدى العاملين يؤثر على إعطاء مديري حمام السباحة المسئولية للعاملين معه . كما يذكر أن الاستخدام الأمثل لحدود التفويض يؤدي إلى استثمار جيد للوقت لمدير الحمام ويوجد وقتا يستطيع من خلاله إدارة حمام السباحة بصورة جيدة ، ويتفق ذلك مع رأي عبد الناصر حمودة(٤٢) حيث يذكر أن تفويض تنفيذ المهام إلى الآخرين هوأحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية طالما أردنا لها أن تتسم بالكفاءة والفاعلية ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة أجريت على ٥٠٠ مدير في ١٤ دولة أسفرت عن ما يزيد عن ٥٠ عنصرا من مضيعات الوقت وكأن من ضمنها المركزية وعدم التفويض .

ويعزي الدارس ذلك إلى عدم قدرة المدير على مباشرة جميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة بنفس الكفاءة وكذلك عدم القدرة على متابعة هذه الأعمال و إنجازها بنفس الكفاءة ولذلك لا بد من تفويض بعض السلطات والمسئوليات إلى المرؤوسين لإنجاز المهام .

واتفق كل من المدربين والإداريين على ضرورة أن "يسند رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم " وجاءت في الترتيب الثاني بنسبة ٩١,٢% ، ٨٢,٥%بالترتيب .

وبدراسة الجداول من (٣٩) إلى (٤٢) وجد الدارس في محور حضور اللجان أنه اتفق كل من المدربين والإداريين وأعضاء مجلس الإدارة علي أن من أفضل أساليب محور حضور اللجان . عبارة " يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها علي مجلس الإدارة " وجاءت في الترتيب الأول بنسبة ٨٣,٣% للمدربين و٨٧,٠% للإداريين و٨٥,٦%لأعضاء مجلس الإدارة .

وجاءت عبارة "تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان" في الترتيب الثاني بنسبة ٨١,٦%

للمدربين ٧٩,٣%للإداريين و٧٩,٨% للحكام .ويعزي اتفاق العينة على ضرورة أن يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة إلى أهمية هذا الأجراء في تنفيذ المشروعات التي يقوم بها الفرع وأن يقوم مجلس الإدارة بعد اعتماد الأعمال بتحديد خطوات وطرق تنفيذ هذه المشروعات وأن يتم وضع توقيتات زمنية معينة لكل إجراء يتم اتخاذه من قبل مجلس الإدارة .

أنما سبق له تأثير كبير على إدارة الوقت بشكل جيد فأن ذلك يساعد مجلس إدارة الفرع على تحقيق أهدافه وأهداف الاتحاد وذلك ضمن خطة زمنية محددة وواضحة المعالم . وأن اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة يعطيها صيغة القرار واجب التنفيذ وبذلك يتم تنفيذ هذه الأعمال وما يتعلق بها من توقيتات زمنية تضمن تنفيذها بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

وإجماع العينة على عقد الاجتماعات في الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان يوضح أهمية الالتزام بمواعيد هذه الاجتماعات لما لها من قدرة على تسيير أعمال الفرع لأنه توجد أعمال كثيرة تكون في انتظار عقد هذه الاجتماعات ليتخذ فيها مجلس الإدارة واللجان المختلفة قرار وأن عدم انتظام عقد هذه الاجتماعات في الأوقات المحددة سابقا يشعر المتعاملين مع الأفرع بالإحباط وعدم احترام القائمين على اتخاذ هذه القرارات للوقت و أهميته بالنسبة للمتعاملين مع الفرع ولما لذلك من تأثير على بدء المشروعات في التوقيتات الزمنية المحددة وكذلك التأخير في إنهاء الأعمال يكون نتيجة لعدم عقد الاجتماعات في موعدها المحدد. ويذكر **محمد حسنين العجمى**(٢٠٠٠م)أن هناك عدة مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت منها عقد الاجتماعات في وقتها وتحديد موعد البدء والانتهاء منها وتقييم نتائج الاجتماع .(٥٨ : ٧٧)

وبدراسة الجداول من (٤٣) إلى (٤٦) وجد الدارس في محور تقسيم الأهداف أن المدربين والإداريين اتفقا على أن أهم الأساليب لمحور تقسيم الأهداف عبارة أن يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف " وجاءت في الترتيب الأول بنسبة ٩٥,٩% للمدربين و٩٠,٤%للإداريين .

عبارة " تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل "وجاءت في الترتيب الثاني بنسبة ٩٣,٣% للمدربين و٨٨,٢% للإداريين.

اتفق كل من يوجين بريسمان(٢٠٠٤م) وصلاح الدين عبد الباقي(١٩٩٩م) على أنه لابد من تقسيم الأهداف وتحديد تواريخ ومواعيد أنجاز كل هدف من هذه الأهداف وذلك ضمن ١٠ عشر نقاط يجب مراعاتها

لإدارة فعالة للوقت. ويؤكد محمد حسنين الجسمي(١٩٩٩م)وثابت عبد الرحمن إدريس(٢٠٠١م)على ضرورة تقسيم الأهداف ومدى أولويتها على حسب تدرج أهميتها النسبية بما يساعد على حسن استغلال الوقت المتاح بالطريقة المثلى وأن تحديد وتقسيم الأهداف الخطوة الأولى للتغلب على مضيعات الوقت ، ويتفق معهم في نفس الرأي سيد محمد الخولى(١٩٩٣م)وعبد الناصر حمودة (٢٠٠٣م)

ويؤكد ذلك محمد الصيرفي(٢٠٠٧م) عندما يذكر أن هناك ٥ أساليب أساسية لإدارة الوقت بفاعلية ومنها :

١- وضع الأهداف وتحديد الأولويات .

٢-إعداد قائمة يومية بما ينبغي عمله .

٣-البدء بالمهمات ذات الأولوية القصوى وتأجيل المهمات ذات الأولوية الدنيا.

أن تحقيق الأهداف قصيرة الأجل يشعر القائمين على العمل بالرضا ويمثل ذلك دافعا لهم لإنجاز وتحقيق الأهداف طويلة الأجل . (٥٥ : ٥٧)

وجاءت عبارة " تحقيق الأهداف (طويلة وقصيرة) حسب الخطة الزمنية دليل التقدم " في الترتيب الأول بالنسبة للحكام بنسبة ٨٦,٤% وجاءت في الترتيب الثاني بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٩٢,٤% .

وجاءت عبارة " يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية " في الترتيب الأول بالنسبة لمجلس الإدارة بنسبة ٩٥,٣% .

ويعزو الدارس ذلك إلي أن التقدم يقاس في أي مؤسسة رياضية أو غير رياضية بمعيار واحد أو مقياس واحد إلاّ وهو تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل مجالس الإدارة لكل مؤسسة سواء كانت هذه الأهداف (طويلة أو قصيرة) وذلك حسب الخطة الزمنية الموضوعة .وأن تحقيق هذه الأهداف بحسب التوقيتات الزمنية الموضوعة مع الالتزام بهذه التوقيتات هو من أهم الأساليب لإدارة الوقت بشكل جيد .

أن تقسيم أهداف المجلس إلى خطط أسبوعية وشهرية والرقابة على تنفيذ هذه الخطط وفق الجدول الزمني الموضوع بما يحقق الأهداف المتفق عليها سواء كانت قصيرة أو طويلة الأمد إنما ذلك هو الإدارة الجيدة للوقت بما لا يسمح بإهدار الوقت بأي صورة .

اتفق كل من الحكام وأعضاء مجلس الإدارة على أنه من أفضل الأساليب لمحور تقسيم العمل تمثل في عبارة " يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه في الوقت المحدد " وجاءت في الترتيب الأول فقد حصلت على نسبة ٨٣,٩% للحكام و نسبة ٩٦,٨% لأعضاء مجلس الإدارة بينما جاءت في الترتيب الثاني بالنسبة للحكام عبارة " يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين "

وقد حصلت على نسبة ٨٢,٨% وحصلت العبارة ذاتها على الترتيب الأول بالنسبة للمدربين حيث حصلت على نسبة ٩٧,٥% .

بينما جاءت عبارة " يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) " في الترتيب الثاني بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة حيث حصلت على نسبة ٨٧,٢% . ولقد اتفق كلا من بسيوني محمد البرادعي وعبد الناصر حمودة وناصر محمد العديلي على ضرورة تقسيم العمل (المهام) أو (النشاط) أو (الأولوية) حيث أنه لابد من تقسيم العمل إلى أعمال متشابهة بطبيعتها والتي تتطلب ببيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية ، ويجب تحديد درجة أهمية كل نشاط ووضع أولوية له في التنفيذ ويمكن النظر أيضا إلى تقسيم العمل بحيث يتم تقسيم المهام الكبرى إلى مهام أصغر يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة والعمل على تحديد مدة زمنية لكل مهمة فرعية مع التوجه النهائي لتحقيق المهمة الكبرى وبذلك يمكن إنجاز المهام الكبرى (١٤ : ٣٠) (٤٢ : ٣٧) (٦٧: ٤٣)

ويعزو الدارس الاتفاق على أهمية تحديد الفرع لأولوياته كل فترة إلى أهمية ذلك في تكريس الجهود وشحذ الهمم للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها في الوقت المحدد وبأقل جهد وتحديد الأولويات يساعد الفرع على وضع الأهداف التي تحقق هذه الأولويات ويعمل الفرع جاهدا على وضع برنامج زمني وتوقيتات محددة لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف ولا تحقق الأهداف أولويات الفرع إلا بتحديد الخطوات التي تساعدنا على تحقيق هذه الأهداف والالتزام بوقت معين يتم فيه إنجاز هذه الخطوات ويساير ذلك رأي محمد الصيرفي (٢٠٠٧م) الذي يرى ضرورة تحديد الأولويات لأنها من أهم خطوات تحقيق الأهداف وكلما وحد الفرع أولوياته وحددها كل فترة زمنية معينة وأعلن ذلك للجميع وتم توجيه جميع الجهود لتحقيق هذه الأولويات من خلال برنامج زمني معين كلما كان ذلك من أهم خطوات تحقيق أهداف الفرع التي يسعى إليها وتحديد برنامج زمني معين لتحقيق أولويات الفرع والالتزام بهذا البرنامج دليل على تحقيق هذه الأوليات في الوقت المحدد ، ويؤكد ما سبق حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) الذي يرى ضرورة تقسيم العمل للاقتصاد في الجهد والوقت وتحقيق الأهداف .

والعبارة التي جاءت في الترتيب الثاني بالنسبة للحكام بينما جاءت في الترتيب الأول بالنسبة للمدربين عبارة " يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني " حيث حصلت على نسبة ٩٧,٥% للمدربين .

وجاءت في الترتيب الثاني عبارة " يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته " بالنسبة للمدربين والإداريين وقد حصلت على نسبة ٩١,٣% للمدربين و ٨٧,٦% للإداريين .

وجاءت عبارة " يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه " في الترتيب الأول للإداريين وقد حصلت على نسبة ٨٨,٢% ، وذلك ما أكده محمد الصيرفي (٢٠٠٧م) الذي يذكر أنه من خطوات التخطيط للوقت تحديد الأولويات أو ترتيب المهام على ضوء المعايير الأهم فالمهم فالأقل أهمية على ضوء مساهمة ذلك في تحقيق الهدف .

جـ- إجابة التساؤل الثالث (ما مواصفات النموذج المقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع) ؟

قام الدارس بناء على النتائج التي ظهرت له من التطبيق بوضع إجراءات تطبيق النموذج المقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع :

النموذج المقترح:

وضع نموذج مقترح لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة هو الهدف الثالث من أهداف الدراسة وسيتم بناء النموذج في ضوء مفاهيم ومبادئ وأهداف إدارة الوقت اعتماداً على ما تم عرضه من نتائج الدراسة الحالية الهادف إلى وضع نموذج مقترح من فلسفة وأهداف وإجراءات تطبيق على النحو التالي:

أولاً: فلسفة النموذج المقترح:

تقوم فلسفة النموذج المقترح على عدة نقاط أهمها:

- اقتناع وإيمان أعضاء مجالس إدارات الفرع واللجان المختلفة بأهمية إدارة الوقت بأفرع الاتحاد.
- قناعتهم بأنهم المسئولون عن تطبيق إدارة الوقت بالشكل الصحيح والذي يحقق أهداف إدارة الوقت .
- أن يكون المتعاملون مع الفرع على قناعة بأهمية أحداث التغيير التدريجي في إدارة وقت العمل والإيمان بأن ذلك هو السبيل إلى تحقيق التقدم في اللعبة.
- اطلاع مجالس الإدارات واللجان المختلفة على أهمية الوقت لجميع العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار) وكذلك اطلاعهم على أفضل الأساليب العلمية لإدارة الوقت (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وحدود التفويض وحضور اللجان وتقسيم الأهداف وتقسيم العمل وتخصيص الوقت) .
- البدء في تطبيق ذلك على نظام العمل داخل الأفرع.

ويرتكز النموذج على العديد من المرتكزات من أهمها:

١- يقع على عاتق الاتحاد مسئولية كبيرة في خلق مناخ مناسب لتفعيل إدارة الوقت داخل الأفرع لما لذلك من أهمية في تحقيق أهدافه واقتناعهم بأن عملية إدارة الوقت عملية متكاملة يعمل الجميع على تحقيقها.

٢- يقوم أعضاء مجالس إدارات الأفرع واللجان بتطبيق مبادئ وقواعد إدارة الوقت في جميع العمليات الإدارية وأن تكون إدارة الوقت هي الوسيلة الأولى لتحقيق أهداف الفرع وأهداف الاتحاد من خلال تطبيق أفضل الأساليب لإدارة الوقت.

٣- أن يبدأ أعضاء مجالس إدارات الأفرع بالتعرف على الخلل والعيوب في إدارة الوقت وذلك من خلال التعرف على الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد وذلك بتطبيق الاستبيان المقترح بالبحث.

ثانيا: أهداف النموذج المقترح:

١- تحقيق المناخ و التحول التدريجي لجعل إدارة الوقت هي العملية المسيطرة لإدارة جميع عمليات الفرع .

٢- تحقيق الفرع لأهداف الاتحاد في التوقيتات الزمنية المحددة مسبقاً في خطة الاتحاد.

٣- عمل الجميع داخل الفرع من أعضاء مجالس إدارات وأعضاء لجان على تحسين أداء الفرع وتحقيق أهدافه وذلك من خلال إدارة الوقت.

٤- تطبيق أفضل الأساليب العملية لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة.

٥- تحقيق التحسن في إدارة الوقت في جميع جوانب الفرع والعمل على تقويم النتائج والأداء بصفة مستمرة للعمل على تطويرها وتحسينها.

- آليات التنفيذ :

١- مرحلة الإعداد :

تستهدف هذه المرحلة إعداد وتحقيق المناخ الملائم بأفرع الاتحاد وذلك لتقبل التغير الذي سيحدث في السلوك تجاه الوقت وكذلك تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار مرتبط بالوقت ومناقشة الخلل الذي سيحدث في كل عملية من هذه العمليات ومواجهته.

وتشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- ❖ قناعة الإدارة العليا ومجالس الإدارات بأهمية إدارة الوقت بأفرع الاتحادات لما لها من أثر بالغ في تحقيق أهداف الفرع على المدى القريب مع ضرورة توضيح أهمية إدارة الوقت بالمنشآت الرياضية وتوضيح بعض أمثلة النجاح في إدارة الوقت وذلك من خلال توضيح أهمية إدارة الوقت في العمليات الإدارية المختلفة (تخطيط – تنظيم – توعية – رقابة – اتخاذ قرار) وربط ذلك بالعمليات الإدارية بالفرع.
- ❖ يجب نشر وشرح قواعد ومبادئ إدارة الوقت وأساليب إدارة الوقت المختلفة التي توصلت إليها الدراسات المختلفة في هذه المجالس وبخاصة الدراسات التي أجريت على هيئات و مؤسسات رياضية وذلك للتشابه بين هذه المؤسسات.
- ❖ يجب أن يقوم الفرع بالتعرف على نواحي القصور لديه وكذلك تقييم الواقع الفعلي لإدارة الوقت به.

❖ ومن خلال ذلك يتم تحديد مدى احتياج لأفرع لإدارة الوقت بالنسبة لأنشطتها وعملياتها الإدارية المختلفة.

٢- مرحلة التخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى أن تحظى أولى خطواتنا نحو إدارة الوقت بشكل جيد بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة.

وتشمل هذه المرحلة عدة خطوات:

- ✓ تدريب أعضاء مجلس إدارة الفرع وأعضاء اللجنة على إدارة الوقت بشكل جيد وذلك من خلال وضع نماذج للعمليات الإدارية المختلفة وأن تكون هذه النماذج مرفقا بها إرشادات مهمة لإدارة الوقت وأن يكون ذلك ضمن مشروع بطولة ينظمها الفرع وأن يتم تحديد أهداف لهذا المشروع وربط تحقيق هذه الأهداف بوقت معين وكذلك الاهتمام بالتدريب على الأساليب العملية لإدارة الوقت داخل الفرع.
- ✓ إعداد ووضع خطة مكتوبة يتم تطبيقها للتدريب على إدارة الوقت بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف إدارة الوقت.

٣- مرحلة التدريب :

في هذه المرحلة يتم تدريب أعضاء مجلس إدارات الأفرع وأعضاء اللجنة على كيفية تطبيق الخطة الموضوعة ومواجهة المشكلات التي تنشأ عنها ووضع مقترحات لحل المشكلات التي تواجههم وتنشأ عن تطبيق الخطة.

٤- مرحلة التنفيذ :

تشمل هذه المرحلة تنفيذ الخطة المستهدفة وتأتي بعد مرحلة الإعداد وتخطيط البرامج الزمنية ووضعها ويقوم بتنفيذ هذه الخطة أعضاء مجلس إدارات الأفرع وأعضاء اللجنة وإدارة الفرع ومن لهم الصلة بالأفرع.

٥- مرحلة المتابعة والتقويم :

تتم هذه المرحلة بهدف التعرف على مدى الإنجاز الذي تحقق من خلال إدارة الوقت بشكل جيد وكذلك التعرف على نقاط القوه والضعف ومحاولة علاجها وتهدف هذه المرحلة إلى استمرارية البرامج والخطط. ودعم الجهود من أجل التحسين والتطوير المستمر عن طريق التقييم والمتابعة المستمرة قبل وبعد وأثناء الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحسين إدارة الوقت.

الفصـــل الخـــامس

الإستخلاصـــــات .

التـوصيــــات .

أولاً: الإستخلاصات:

في ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الدارس أمكن التوصل إلى الإستخلاصات التالية من خلال الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة وأفضل الأساليب العملية لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة هي كالتالي:

أ- توصل الدارس إلى أن المحاور التي تبلور الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة تمثلت في المحاور الآتية:

١- التخطيط
٢- التنظيم
٣- التوجيه
٤- الرقابة
٥- اتخاذ القرار

ب- كما توصل الدارس إلى أن المحاور التي تبلور أكثر الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة كانت تتمثل في :

١- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
٢- حدود التفويض ودرجته.
٣- حضور اللجان والاجتماعات.
٤- تقسيم الأهداف.
٥- تقسيم العمل.
٦- تخصيص الوقت.

١- محور التخطيط :

- مجلس إدارة الفرع لا يحدد وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت.
- عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة.
- يضع مجلس إدارة الفرع خططه في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة.
- مجلس إدارة الفرع يراعى تسلسل الأهداف أثناء وضع خطة العمل.

٢- محور التنظيم :

- هناك وقت محدد للعمل بالفرع.
- يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين اللجان المختلفة .

٣- محور التوجيه :
- عدم قدرة أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة على المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد.
- لابد وأن يكون هناك اتصال داخل الفرع لما له من دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله.
- عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصحيح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة.
- التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدى إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.
٤- محور الرقابة :
- تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت.
- هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الفرع.
- يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت.
- لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.
٥- محور اتخاذ القرار:
- يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب.
- القرارات التي تتخذ لا تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب.
- لا تراعى الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار.
- يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت.
- يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيداً عن المصالح الشخصية.
- يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب.
- يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة.
٦- محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :
- تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة.
- يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم.
٧- محور حدود التفويض:
- يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دارية بكافة تفاصيل العمل.
- يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرؤوسين.
- يتم التفويض حفاظاً على وقت العمل.

٨- محور حضور اللجان:
- يتم اعتماد الإعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة .
- تعقد الاجتماعات بانتظام في الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان.
٩- محور تقسيم الأهداف :
- يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف.
- تحقيق الأهداف قصيرة الأمد في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل.
- تحقيق الأهداف (طويلة وقصيرة) حسب الخطة الزمنية دليل التقدم.
- يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية.
١٠- محور تقسيم العمل :
- يحدد الفرع أولويات كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه في الوقت المحدد.
- يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين.
- يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام).
- يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته.
- يتم تنفيذ العمل وفق أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه.
١١- محور تخصيص الوقت:
- تخصيص "تقسيم" وقت الفرع يؤدى إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية.

ثانيًا: التوصيات:

١- يفضل الاسترشاد بنتائج هذا الدراسة لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكره الطائرة.

٢- ضرورة تطبيق قواعد إدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة.

٣- تنظيم دورات في إدارة الوقت لأعضاء مجالس إدارات أفرع الاتحاد وكذلك لأعضاء اللجان المختلفة بالأفرع والحكام والمدربين والإداريين.

٤- اعتماد عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة.

٥- تحديد أوقات تواجد العاملين بالفرع وإنهاء الأعمال بها (وقت للعمل بالفرع) .

٦- ضرورة حرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه.

٧- ضرورة إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت.

٨- تنمية الاتصال بين لجأن الفرع المختلفة لما لذلك من دور حيوي في تحقيق الأهداف.

٩- ضرورة عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

١٠- تتخذ القرارات في الوقت المناسب بعيداً عن المصالح الشخصية.

١١- مراعاة الإمكانات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار.

١٢- إسناد الأعمال إلى الأشخاص كلا حسب إمكانياته.

١٣- ضرورة تقسيم الأهداف والعمل على تحقيقها حسب الخطة الزمنية الموضوعة.

المــــراجــع

أولا : المـراجع العربية
ثانيا : المـراجع الأجنبية
ثالثا : تـوثيـق الإنترنت

المــراجــع

أولا : المراجع العربية :

١-إجلال عبد المنعم ، علي محمود المبيض ، سلامة إبراهيم :أصول الإدارة ، مكتبة الدار الهندسية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
٢- أحمد شحاتة محمد :إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ، واقعها ومعوقاتها دراسة ميدانية بمحافظة المنيا بحث علمي منشور ، مجلة الدراسة في التربية وعلم النفس ، العدد الرابع ، المجلد التاسع ، إبريل، جمهورية مصر العربية ، المنيا ١٩٩٦م .
٣- أحمد عبد الفتاح أحمد سالم :نموذج مقترح لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
٤- أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإسكندرية،٢٠٠٤م.
٥- أحمد محمد غنيم :أساسيات الإدارة في عصر العولمة ، دار الحارثي للطباعة المنصورة ، ٢٠٠٥م .
٦- أحمد محمود عبد الدايم :تقويم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
٧- أسامة كامل راتب : علم النفس الرياضي ، ط١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ،١٩٩٥م.
٨- السيد حسن شلتوت ، حسن معوض : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
٩-المجلس الأعلى للشباب والرياضة : لائحة النظام الأساسي للاتحادات الرياضية رقم ٨٣٥ ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
١٠- المفتي إبراهيم حماد : التدريب الرياضي الحديث ، دار الفكر العربي القاهرة ، ١٩٩٨م .
١١- المفتي إبراهيم حماد :التدريب الرياضي الحديث (تخطيط وتطبيق وقيادة) ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
١٢- المفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر القاهرة ، ١٩٩٩م .
١٣- إليكما كنزي : مصيدة الوقت ، ط٣ ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠٠٠م .
١٤- بسيوني محمد البرادعي :صديقي المدير وتنظيم الوقت ، القاهرة ، ١٩٩٧م .

١٥- بلال عبد العزيز سيد :دراسة تقويمية للعمل الإداري للإتحاد المصري للسلاح ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩١م .
١٦- بميك: إدارة الوقت، مركز الخبرات المهنية للإدارة، د.ت .
١٧- ثابت عبد الرحمن إدريس: التفاوض مهارات واستراتيجيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م.
١٨- جمال محمد علي :أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي – الاقتصادي، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٣ م .
١٩- جمال محمد علي :تصميم برامج للتنمية الإدارية في المجال الرياضي كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٨م .
٢٠- جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط١ مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
٢١- جون و. لي ، روبرت أدكوك :الوقت مرة ثانية (سلسلة فن وعلم الإدارة) الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، ١٩٩١م .
٢٢- جيتندرا م . ميشرا ، برابها كرا ميسرا :إدارة الوقت كيف تحقق الاستفادة المثلى من وقتك (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) ، معهد الإدارة العامة السعودية ، ١٩٩١م .
٢٣- حازم كمال الدين عبد العظيم :إدارة الوقت لمدخل تقويمي للعملية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة ، بحث علمي منشور ، مجلة الثقافة والتنمية ، جمهورية مصر العربية ، سوهاج ، العدد التاسع ، إبريل ٢٠٠٤م .
٢٤- حليما لمنيري ، عصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي ، ج٢ ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩١م .
٢٥- حمادة محمد طلبة :تقويم العمل الإداري للإتحاد المصري لكرة القدم رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، القاهرة ١٩٩١م .
٢٦- دايلتمب :إدارة الوقت (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) ، معهد إدارة الأعمال ، السعودية ، ١٩٩١م .
٢٧- دون رينو :إدارة الوقت، مكتبة جرير ، عمان ، ٢٠٠٠م .
٢٨- زكي محمد محمد : الكرة الطائرة منهجية حديثة في التدريب والتدريس ملتقى الفكر ، إسكندرية ، ٢٠٠٢م .

٢٩- سامي جاسم إبراهيم :فاعلية القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
٣٠- سامية علي أحمد : كفاءة وفعالية إدارة وقت العمل لدى مديري الأنشطة الرياضية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراه ، جامعة الإسكندرية ، كلية التربية الرياضية بنات ، ٢٠٠٦م .
٣١- سامية فريد محمد :**تقويم** المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بأسيوط ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٥م .
٣٢- سعد حماد الجميلي : الكرة الطائرة والإعداد المهاري والخططي، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ٢٠٠٤م .
٣٣- سهيل فهد سلامة : إدارة الوقت (سلسلة البحوث الإدارية) ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، السعودية ، ١٩٩٧م .
٣٤- سيد محمود الهواري :الإدارة بالأهداف والنتائج ، ط٣ ، مكتبة عين شمس القاهرة ، ١٩٨٨م .
٣٥- سيد محمود الهواري :الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
٣٦- سيد محمود الهواري :المدير الفعال ، ط ٥ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ،٢٠٠٠م .
٣٧- طوني أليساندرا :دليل إدارة الوقت (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، ١٩٩١م .
٣٨- عبد الحكيم الخزامي :إدارة الوقت = إدارة الحياة (سلسلة الإدارة المعاصرة) ، مكتبة بن سيناء ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
٣٩- عبد الحميد شرف :الإدارة في التربية الرياضية (بين النظرية والتطبيق) ، ط٢ ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩١م .
٤٠- عبد الحميد شرف : البرامج في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
٤١- عبد الفتاح دياب :فن إدارة الوقت و الاجتماعات، دار النشر للجامعات القاهرة ،ط١ ، ١٩٩٩م .
٤٢-عبد الناصر محمد حمودة : دليل المدير العربي لإدارة الوقت، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٣م .

٤٣- عصام الدين محمود العناني :فاقد وقت العمل في الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية ، بحث علمي منشور ، المجلة العلمية لتجارة الأزهر ، كلية التجارة جامعة الأزهر ، القاهرة ، العدد ٢٥ ، يناير ٢٠٠٠م .
٤٤- عصام بدوي ، حليم المنيري :الإدارة في الميدان الرياضي ، ج١ ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩١م .
٤٥- عصام بدوي :استثمار الوقت في إدارة الهيئات، مكتبة النهضة ، القاهرة ،١٩٩٤م .
٤٦- عصام بدوي :استثمار الوقت في إدارة الهيئات ، ط٢ ، مكتبة القاهرة القاهرة ، ١٩٩٩م .
٤٧- عصام محمد عشماوي :تقويم أساليب ووسائل الرقابة بالإتحاد المصري لكرة القدم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩١م .
٤٨- علي السلمي :الإدارة المعاصرة ، مكتبة الغريب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
٤٩- علي محمد عبد الوهاب : إدارة الوقت، وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٣م .
٥٠- عمرو محمد إبراهيم :تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل بحمامات السباحة في ج . م . ع ، بحث علمي منشور ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، العدد العشر ون الجزء الثالث ، مارس ٢٠٠٥م .
٥١- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد الحماحمي ، سهير المهندس : الإدارة الرياضية (الأسس والتطبيقات) ، القاهرة ، ١٩٩١م .
٥٢- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي الحماحمي :موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ، المجلد الثاني ، التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٤م .
٥٣- كمال حمدي أبو الخير :عناصر الوظيفة الإدارية ، مكتبة عين شمس القاهرة ، ١٩٩٦م .
٥٤- مايونهاينز : إدارة الوقت ، ترجمة عبد الله بلال ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
٥٥- محمدالصيرفي : إدارة الوقت ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ٢٠٠٧م .

٥٦- محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب :الدراسة العلمي في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٧م .
٥٧- محمد حسن علاوي :علم نفس المدرب والتدريب الرياضي ، دار المعارف القاهرة ، ١٩٩٢م .
٥٨- محمد حسنين العجمي :الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، القاهرة ١٩٩٩م.
٥٩- محمد شفيق :السلوك الإنساني ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ١٩٩٩م .
٦٠- محمد عبد الغني حسن :مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة ، ١٩٩٥م .
٦١- محمد عبد الغني حسن ، حسن هلال : مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
٦٢- محمد عثمان إسماعيل حميد :الإدارة العامة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٣م
٦٣- مروى محمود عزت عبد اللطيف :تقييم إدارة الوقت لدى مديري السباحة خلال الموسم التدريبي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية بنات جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٣م .
٦٤- منى عبد المنعم عبد المعبود :وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة بالإتحاد المصري لتنس الطاولة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط ، ٢٠٠٥م .
٦٥- نادر محمد أبو شيخة :إدارة الوقت، دار مجلاوي للنشر والتوزيع ،عمان،١٩٩١م.
٦٦- نادر محمد أبو شيخة ، محمد قاسم القريوني : إدارة الوقت، مجلة الدراسات العربية ، عمان ، ١٩٩٩م .
٦٧- ناصر محمد العديلي : إدارة الوقت دليلك للنجاح والفاعلية في إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، ١٩٩٤م .
٦٨- وليد عبد اللطيف هونه :إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، معهد الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩١م .
٦٩- يسرية إبراهيم موسى : إدارة الوقت في المجال الرياضي ، مقال ضمن متطلبات التقدم للترقية – المجلس الأعلى للجامعات – اللجنة العلمية الدائمة للترقية – ٢٠٠٢ .
٧٠- يورك بيرس : تنظيم الوقت برمجة وأولويات ، مكتبة لبنان ناشرون لبنان،٢٠٠١م.
٧١

ثانيا : المراجع الأجنبية :

72- Adrian Mayor : time management and planing for the football coach ; journal of sport management , united kingdom , 1999

73- Aledge . R : the management , south western publishing co . 1991 .

74- Alec Mackenzie : The Time Trap CN . Y . Grow _ Hill Book co , 1979.

75- Andrew leigh : Decisions Aprocticl management guide problem solving and Decision making I . P . M . london , 1990 .

76- Andrews :Relaionships of organization , time and student achievement in physical education ,2001 .

77- Bill : Leadership for leader time management , athletic conference , journal of sport management , 2000 .

78- Brook Talia Ferro : Communication Skills for manager (AMACOM) , 1989 .

79- DanyLchuk . k : The presence of occupationdlburnont and it's correlates in university physcial education journal of sport management (cahanpaig , 111) 7 (2) , pp 107 – 121 , Refs : 43 , 1993 .

80- David D . Recon : Time management and organization behavior , (AMACOM) N . Y ,1996.

81-Desensi,I . T . Kely : Sport management curriclar evaluation and needs assessment joural of sport management united kingdom , 1999 .

82- Falcon : Effective time management map . your work patterns , set your piorities , then take control of your habits . journal of sport management , july, 1998 .

83- Favil neck cole , Ph . D thes is : Analysis of physical education teaching at secondary school , level (the time factor) U.as.A , 1998 .

84- Filming : How to manage time and stress , journal of management in physical education, 1999 .

85- Fisher . K . E, H.D thes is : The effects of learned time management skils on th academic and sport , 1995 .

86- Gorge Doherty Mscthes is : Role of the administrator time management , U . S . A , 1999 .

87- Hanson , M : Leadership development in time management , the R.Q_vol 33 . No 6 , may , 1993 .

88- Holt D : Management , Principals and practicing prentice Hall , Englewood , New Jersey , 1993 .

89- J . Kamble : time management for manager , assessment sheet , journal of management . studies vol . 32,No 5 ,seb , 1995 .

90- Karlos : Relationship between evaluation and time management A . 1hore inquiry into substance andform , journal of sport management, jan , 1996 .

91- Karts chtoke c., Msc . thes is : the difference between participation in enter collegiateathlatics and acadejic performance based on time used , 1996 .

92- Kerstin log man and A : " Leadership and making decisions " I . P . M . london , 1993 .

93- Robert Williams , : " Time management in sport field lectureo " Southern caliornia University 2000 .
94- Wekten : Successful Factiories for time management in physical education , NY . Mails Dick publishing co .
95- WennerChek:Ealuation of time program for hand ball player during training season , journa of sport management , 2001 .
96- Will Emerson : how deal with time management problemes , Southern california university , 2001 .
97- Victor : Time management for Success management process in sport organization , journal of management studies , vol , 64 , No , 17 Oct , 1999 .
98- Vix . R : Effective time management techniques mangementsciene , vol , 85 , No , 32 Dec, 2000 .
99- ZengeLeem : Performance assessement for administratior in time management , (AMACOM) , N , Y , 2002 .

ثالثا : توثيق نت :
١٠٠- توثيق نت عبد الله المهيري – تنظيم الوقت أدر نفسك وليس وقتك ٢ / ١١ / ٢٠٠٤ إدارة .